



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## **Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial**

### **Projeto Aplicado**

**Como vencer na Indústria Farmacêutica tendo em conta a  
importância das ferramentas de marketing digital. Estudo de caso:  
Empresa “Infinit”**

**Autora: Maria Cristina Tavares de Almeida Brito**

**Número de Estudante: 50035598**

**Orientador: Professor Doutor David Pascoal Rosado**

**Lisboa, Outubro 2018**



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial**

**Projeto Aplicado**

**Como vencer na Indústria Farmacêutica tendo em conta a  
importância das ferramentas de marketing digital. Estudo de caso:  
Empresa “Infinit”**

**Autora: Maria Cristina Tavares de Almeida Brito**

**Número de Estudante: 50035598**

**Orientador: Professor Doutor David Pascoal Rosado**

**Lisboa, Outubro 2018**

## **SÍNTESE BIOGRÁFICA DA AUTORA**



Maria Cristina Tavares de Almeida Brito, nascida a 30 de Janeiro de 1972, em França. Licenciou-se em Sociologia na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra em 1995. Em 1998 começou na Indústria Farmacêutica como Delegada de Informação Médica a trabalhar junto da Especialidade Medicina Geral e Familiar. Em 2002 abraça a Especialidade Hospitalar onde tem desenvolvido um trabalho exaustivo junto das diferentes especialidades médicas: Cardiologia, Medicina Interna, Pneumologia, Otorrinolaringologia, Urologia, Imunoalergologia, Fisiatria e Ortopedia. Ao longo de 20 anos tem desempenhado um papel fulcral na divulgação promocional e venda de diversos medicamentos junto de vários centros hospitalares em Lisboa.

Entretanto, em 2016, ingressou na Universidade Europeia para frequentar o Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial.

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado aos meus filhos e ao meu marido que me apoiaram ao longo destes dois anos, sem eles não teria sido possível a sua realização.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu marido e filhos, pela paciência que têm tido comigo durante esta temporada.

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus amigos e colegas de trabalho pelo apoio que me deram nesta fase.

Por fim, quero agradecer ao Professor Doutor David Pascoal Rosado, por ser o meu orientador, por todas as informações, sugestões, revisões e por todo suporte incondicional que se mostraram fulcrais para a conclusão deste projeto.

## RESUMO

A presente dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial tem como objetivo avaliar o impacto socioeconómico da Era Digital na Indústria Farmacêutica (IF), tendo em consideração a realidade do marketing digital numa empresa portuguesa de produtos farmacêuticos, designada doravante por “Infinit”.

Pela diversidade de abordagens promocionais junto da classe médica, a comunicação unidirecional usada durante vários anos tem dado lugar à comunicação bidirecional desde os finais da década de 90, pela evolução tecnológica das relações comerciais e interativas entre Delegado de Informação Médica (Dim) e Médico. O *e-detailing*, como novo método de comunicação digital, veio tornar este mercado mais competitivo, destacando-se gradualmente a repercussão dos custos e riscos subjacentes a uma introdução de *mix* de informação e comunicação nas estratégias competitivas do marketing farmacêutico.

Por conseguinte, foi usada observação participante na vertente participação-observação, por se tratar do local de trabalho da investigadora. Foram realizados inquéritos por questionários a médicos e gestores de produto do Departamento de Marketing da “Infinit” com o intuito de recolher dados fundamentais para a construção deste projeto, suportados em toda a fundamentação científica pertinente.

## PALAVRAS-CHAVE

Marketing digital, Marketing Farmacêutico, Delegado de Informação Médica, Médico, *E-detailing*, Comunicação Digital, *Mix* de Informação e Comunicação

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to evaluate the socioeconomic impact of Era Digital in the Pharmaceutical Industry (IF), taking into account the reality of digital marketing in a Portuguese pharmaceutical company, here referred to as "Infinit".

Due to the diversity of promotional approaches to the medical profession, the unidirectional communication used over several years has given way to two-way communication since the end of the 1990s, due to the technological evolution of commercial and interactive relations between the Medical and Medical Information Delegate. *E-detailing*, as a new method of digital communication, has made this market more competitive, gradually emphasizing the repercussion of costs and risks underlying an introduction of information and communication *mix* in pharmaceutical marketing competitive strategies.

Therefore, participant observation was used in the participation-observation aspect, because it is the researcher's workplace. Questionnaires were conducted to physicians and product managers of the "Infinit" Marketing Department in order to collect fundamental data for the construction of this project, supported in all relevant scientific research.

## **KEYWORDS**

Digital Marketing, Pharmaceutical Marketing, Delegate of Medical Information, Medical, *E-detailing*, Digital Communication, Information and Communication *Mix*

## ÍNDICE GERAL

Síntese Biográfica da Autora.....	3
Dedicatória.....	4
Agradecimentos.....	5
Resumo / Palavras Chave .....	6
Abstract / keywords.....	7
Índice Geral.....	8
Índice de Apêndices.....	10
Índice de Ilustrações.....	11
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.....	12
Epígrafe.....	13
1. Introdução.....	14
2. Revisão de Literatura e Quadro de Referência.....	15
3. Componente Metodológica.....	18
3.1. Pergunta de Partida.....	18
3.2. Perguntas Derivadas.....	18
3.3. Hipóteses de Investigação.....	18
3.4. Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....	18
3.5. Metodologia: Paradigmas, Métodos, Instrumentos e Técnicas.....	19
3.6. Método de Amostragem.....	20
3.7. Cronograma da conceção do projeto desde Abril a Outubro 2018.....	20
3.8. Panorama económico do mercado farmacêutico.....	21
4. Projeto.....	23
4.1. Caracterização da empresa “Infinit” .....	23
4.2. Processo a implementar .....	24
4.2.1. Enquadramento funcional do processo.....	25
4.2.2. Identificação do problema.....	27
4.2.3. Propostas de Melhoria.....	28
4.2.4. Recursos necessários e constrangimentos.....	31
4.2.5. Metodologia de Desenvolvimento do Projeto.....	32
5. Análise e Discussão dos Resultados.....	34
5.1. Resultados Esperados.....	34
5.2. Resposta à Pergunta de Partida e às Perguntas Derivadas.....	36
6. Conclusões e Recomendações.....	38



6.1. Limitações da Investigação.....	39
6.2. Desafios para Investigações Futuras.....	39
Referências Bibliográficas.....	52
Apêndices.....	40
Ilustrações.....	20

## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

Apêndice 1 – Estrutura Organizacional da “Infinit” (p. 40)

Apêndice 2 – Estrutura da Direção de Vendas da “Infinit” (p. 41)

Apêndice 3 – Estrutura da Direção de Marketing da “Infinit” (p. 42)

Apêndice A – Guião de inquérito por questionário aos médicos (pp. 43-44)

Apêndice B – Análise dos inquéritos por questionário a Médicos (pp. 45-48)

Apêndice C – Guião de inquérito por questionário aos gestores de produto do Departamento de Marketing da “Infinit” (p. 49)

Apêndice D – Análise dos inquéritos por questionário a gestores de produto do Departamento de Marketing da “Infinit” (pp. 50-51)

## **ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES**

Ilustração 1 – Cronograma da concepção do projeto desde Abril a Outubro 2018 (p. 20)

Ilustração 2 – Ranking em valor da “Infinit” 2008 a 2017 (p. 37)

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

APIFARMA – Associação Portuguesa de Indústria Farmacêutica

CLM – Closed Loop Marketing (Marketing de circuito fechado)

Dim – Delegado de Informação Médica

*E-detailing* – Eletronic detailing (apresentação detalhada eletrónica)

HMR – *Health Market Research*

IF – Indústria Farmacêutica

I-pad – Tablet produzido pela empresa Apple Inc.

*Mix* – Mistura

OTC's – Medicamentos de venda livre, isentos de prescrição médica

p. – Página

PD – Pergunta Derivada

Reports – Relatórios

*Sell Out* – Vendas de produtos pela rede de distribuidores diretamente aos consumidores

SEM – Search Engine Marketing (mecanismos de busca em marketing)

SEO – Search Engine Optimization (otimização de mecanismos de busca)

Tablet – Dispositivo pessoal eletrónico

## EPÍGRAFE

*“A essência da formulação de uma estratégia competitiva  
é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.*

Michael Porter (2004, p. 3)

## 1. INTRODUÇÃO

*“A verdadeira contribuição das máquinas e dos métodos mais sofisticados é libertar os pensadores das tarefas rotineiras, dando-lhes mais tempo para pensar”.*

Thomas Watson (1874-1956), fundador da IBM

A globalização do mercado farmacêutico tem afetado a comunicação no marketing farmacêutico. Segundo o autor Adriano Freire, *“a internacionalização permitiu a entrada em mercados externos competitivos possibilitando uma análise de benefícios, custos e riscos”* (Freire, 2003, p. 338) das novas tecnologias.

Na opinião do autor Alfred, *“novos métodos de comunicação digital, e-marketing, e-detailing têm sido desenvolvidos pela indústria farmacêutica junto da classe médica”* (Alfred, 2017, p. 261). Novos canais de comunicação que passam pela inovação que a internet trouxe junto da classe médica têm trazido mudanças sociais e relacionais desde os finais da década de 90. Com este trabalho, pretende-se analisar o impacto económico e social destas alterações numa empresa farmacêutica designada doravante por “Infinit” e as relações interativas dos Delegados de Informação Médica (Dim) com os Médicos nos últimos cinco anos. Para isso, fez parte da nossa proposta de investigação uma análise de resultados (conteúdo) a inquéritos por questionário realizados junto de interlocutores da classe médica e de interlocutores afetos ao marketing.

Tal como refere o autor Alfred *“o processo integrado pela indústria farmacêutica assenta num mix de informação e comunicação, ou seja, perante um mix informativo, persuasivo e promocional são criadas estratégias de marketing competitivas que levam á adoção lógica do produto em prol da saúde do doente”* (Alfred, 2017, p. 262).

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E QUADRO DE REFERÊNCIA

No sentido de delinear uma abordagem profunda dos problemas em torno das consequências da inovação tecnológica na comunicação entre Indústria Farmacêutica (IF) e Médicos, foi importantíssimo fazer uma pesquisa diversificada por autores e revistas científicas, para conseguirmos demonstrar factos e conceitos fundamentais para a compreensão dos problemas. Conseguimos, nesse encalço, edificar uma base teórica para o desenvolvimento deste trabalho de investigação.

Tal como é referido pelo autor David Pascoal Rosado, “*é claro que as novas potencialidades tecnológicas também trouxeram grandes progressos ao nível da pesquisa de recursos documentais, bibliográficos e estatísticos que, sendo cada vez mais importantes em sede de investigação científica, estão hoje ao dispor dos investigadores modernos*” (Rosado, 2017, p. 124).

Os artigos científicos e demais referências bibliográficas retiradas da internet que sustentaram a argumentação ao longo deste trabalho e que nos conduziram a conclusões são:

- Aghaei, S., Nematbakhsh, M., Farsani, H. (2012). Evolution of the world wide web: From web 1.0 to web 4.0. *International Journal of Web & Semanthic Technology*, 3(1), 1-10;
- Ahmed, R. R., Parmar, V., Ahmad, N., Ali, U., & Khoso, I. (2014). The Communication Mix in Pharmaceutical Marketing. *The Pharma Innovation Journal*, 3(5), 46-53;
- Alfred, O. (2017). Marketing Communications Process on the Pharmaceutical Market in Ghana. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 256-273;
- Alkhateeb, F., Doucette, W. (2008). Electronic detailing (e-detailing) of pharmaceuticals to physicians: a review. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2(3), 235-245;
- Anusha, K., Priya, P.K. & Kumar, P. (2017). Pharmaceutical product management. *The Pharma Innovation Journal*, 6(11), 112-114;
- Akkari, A.C.S., Munhoz, I.P., Tomioka, J., Santos, N.M.B.F. & Santos, R.F. (2016). *Inovação tecnológica na indústria farmacêutica: diferenças entre a Europa, os EUA e os países farmaemergentes*. Retrieved 28Ago2018, from [http://www.dx.doi.org](http://www.dx.doi.org;);
- Argenti, P. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370;
- Bhatt; P. (2018). Study on Influence of Medical Representative in Conversation of Doctor's prescription in India, *Global Journal of Management and Business research: e marketing*, 18(3), 21-24;

- Hekis, H.R., Sousa, K.C., Furukava, M., Valentim, R.A.M., Oliveira, I.D. & Alves, R.L.S. (2014). A indústria farmacêutica e a importância estratégica dos propagandistas de medicamentos: estudo com colaboradores em Natal/RN. *HOLOS*, 30(4), 317-333;
- Panigrahi, A., Aware, K. & Patil, A. (2018). Application of integrated marketing communication in pharmaceutical industry. *Journal of Management Research and Analysis*, 5(2), 133-139;
- Wang, A. E. (2006). *Effective e-Detailing*. Retrieved 21Ago2018, from <http://www.935.ibm.com>.

Com estas ferramentas construímos depois um quadro de referência que permitiu o cruzamento de conceitos e teorias. No que diz respeito a estrutura e metodologia de investigação, as obras consultadas foram:

- Bardin, L. (1991). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70;
- Coutinho, C.P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina;
- Ghiglione, R & Matalon, B. (1992). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora;
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva;
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva.

Em relação a temáticas marketing digital, Indústria Farmacêutica (IF), inovação tecnológica e estratégia empresarial, destacaram-se as seguintes obras:

- Ansoff, I. & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. U.K.: Prentice Hall International;
- Freire, A. (2003). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo;
- Hiam, A. (1998). *Ferramentas de Decisão para Executivos – Marketing*. Linda-à-Velha: Abril/Controljornal Editora;
- Lindon, D., Lendrevi, J., Rodrigues, J.V. & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000 – Teoria e Prática de Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari – Your complete guide through the wilds of strategic management*. Great Britain: Pearson Education Limited;
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Brasil: Elsevier.



Finalmente, para enquadrar a empresa “Infinit” na realidade portuguesa do medicamento e da evolução económica e social do setor farmacêutico foram selecionadas as seguintes referências bibliográficas:

- Ferreira, L. dos S. (2008). Saúde, medicamentos, marketing e médicos. *Revista Portuguesa de Clínica Geral*, 24(5), 605-615;
- Infinit (2017). Paço de Arcos, 1-50;
- Pita, J. R. (2010). *A farmácia e o medicamento em Portugal nos últimos 25 anos*. In Periódico do CIEDA e do CIEJD, em parceria com GPE, RCE e CEIS20. Retrieved 28Ago2018 from <http://www.europe-direct-aveiro.aeva.eu/debatereuropa;>
- Portugal, B. (2018). Análise das empresas do setor farmacêutico 2012-2016. *Nota de Informação Estatística*, 25/2018, 1-6;
- Silva, J. A. (2016). Vinte e cinco anos de evolução do INFARMED, I.P.: os atuais desafios. *Revista Portuguesa de Farmacoterapia*, 56, 45-49.

### 3. COMPONENTE METODOLÓGICA

Num trabalho de investigação em ciências sociais devemos seguir um caminho que nos permite contextualizar a nível espacial e temporal o objeto de estudo em causa. Tal como refere o autor David Pascoal Rosado, *“investigar significa pesquisar através de um processo de investigação coerente (que é usualmente composto por determinadas fases e etapas) tendo em vista a resolução de um determinado problema que está inserido numa temática concreta”* (Rosado, 2017, p. 119).

Deste modo, urge assim construir uma pergunta de partida *“como um farol que orienta todo o estudo do investigador e que está obviamente perfilado com os objetivos gerais de investigação”* (Rosado, 2017, p. 122).

#### 3.1. Pergunta de Partida

Tendo em linha de conta o tema seguido, a pergunta de partida que nos fez sentido depois de refletirmos sobre o contexto a estudar, foi:

- Qual é o impacto socioeconómico adstrito ao manuseamento das ferramentas de marketing digital numa empresa portuguesa de produtos farmacêuticos?

#### 3.2. Perguntas Derivadas

Seguem-se as perguntas derivadas que permitem objetivar a investigação e especificar o que se pretende realmente estudar, respeitando a área delimitada pela Pergunta de Partida. Assim, foram construídas três perguntas derivadas:

- **PD1:** Qual tem sido a evolução das relações comerciais entre Delegado de Informação Médica (Dim) e Médico sob a influência do marketing digital?
- **PD2:** Quais são os tipos de abordagem comercial mais utilizados pela Indústria Farmacêutica (IF)?
- **PD3:** Quais são os resultados económicos esperados com o uso das ferramentas de marketing digital na Indústria Farmacêutica (IF)?

#### 3.3. Hipóteses de Investigação

Não foi possível levantar as hipóteses de investigação, pois que no início da investigação não conseguimos acalentar respostas provisórias para cada uma das Perguntas Derivadas.

#### 3.4. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Na opinião da autora Clara Coutinho *“é desejável que a definição do problema seja o mais específica possível contendo os aspetos essenciais do estudo”* (Coutinho, 2011, p. 46). Neste

sentido, o objetivo deste projeto visa avaliar como a inovação tecnológica no âmbito da Indústria Farmacêutica afeta a estratégia comercial e empresarial da empresa “Infinit”. Daqui resultam outros objetivos, específicos, que são:

- Objetivo específico 1 – Compreender o impacto das ferramentas de marketing digital na relação comercial Delegado de Informação Médica e Médico;
- Objetivo específico 2 – Analisar a evolução da imagem social e económica da Indústria Farmacêutica portuguesa na classe médica;
- Objetivo específico 3 – Avaliar o crescimento económico que o marketing digital permitiu nos últimos 5 anos da empresa “Infinit”.

### **3.5. Metodologia: Paradigmas, métodos, instrumentos e técnicas**

Para a realização deste trabalho escolheu-se o modelo Projeto Aplicado tendo por base a empresa “Infinit” pertencente ao setor da indústria farmacêutica. Para além da envolvente socioeconómica de um estudo, como refere o autor David Pascoal Rosado *“também temos de utilizar necessariamente os saberes de outras ciências, porque o respeito pela pluralidade, pela diversidade, pela multidisciplinaridade, pela interdependência e pela complementaridade metodológica potenciam o cumprimento dos objetivos de investigação definidos”* (Rosado, 2017, p. 119).

Neste sentido, optou-se por seguir o paradigma sócio-crítico, *“ligado a um interesse crítico emancipatório”* (Rosado, 2017, p. 119). Tal como refere a autora Clara Coutinho, *“na realidade trata-se de uma abordagem “crítica” na medida em que desafia tanto o reducionismo do paradigma positivista como o conservadorismo do paradigma qualitativo/interpretativo na investigação em ciências sociais e educação”* (Coutinho, 2011, p. 18). Para responder ao problema do impacto socioeconómico da inovação tecnológica na empresa “Infinit” em análise, urge naturalmente questionar quais os métodos e técnicas que foram usados.

O método adotado foi o dedutivo, que segundo o autor David Pascoal Rosado *“se sustenta numa lógica que parte de uma ou várias opções teóricas em ordem a explicar um fenómeno particular”* (Rosado, 2017, p.118).

As técnicas de recolha de dados que orientaram esta investigação foram diversificadas desde documentais a não documentais. Das documentais destacam-se: pesquisas na Internet, pesquisas de bases de dados científicas e estatísticas, fontes bibliográficas. Nas fontes primárias temos os textos originais, nas fontes secundárias temos interpretações dos originais e nas fontes terciárias temos compilações de informações oriundas das fontes primárias e secundárias. Utilizámos referências onde *“a pluralidade, a diversidade, a multidisciplinaridade e a interdependência científicas”* foram pensadas de forma equilibrada (Rosado, 2015, p. 76).

No que diz respeito a técnicas não documentais, optou-se pela observação participante na vertente participação-observação, já que se trata da análise de uma empresa na qual a investigadora trabalha. O tipo de inquérito por questionário usado foi o inquérito auto-preenchido com perguntas fechadas, que segundo o autor David Pascoal Rosado “*são exaustivas, exclusivas e precisas*” (Rosado, 2017, p. 126).

Tendo em conta a procura de respostas para a pergunta partida e para as perguntas derivadas, este tipo de inquéritos por questionário pareceu-nos o mais apropriado, pois “*consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores*” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 190).

### 3.6. Método de Amostragem

Recorreu-se ao método de amostragem não probabilístico ou não aleatório, pois os inquiridos foram Médicos escolhidos e que fazem parte dos contactos da investigadora e também gestores de produto do Departamento de Marketing da empresa “Infinit”.

### 3.7. Cronograma da conceção do projeto desde Abril a Outubro 2018

Em termos cronológicos, a concretização da investigação compaginou-se da seguinte forma:

<b>Período/ Tarefas</b>	<b>Abril</b>	<b>Maio</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>
Pesquisa bibliográfica	<b>X</b>	<b>X</b>					
Componente Metodológica			<b>X</b>				
Construção do projeto				<b>X</b>	<b>X</b>		
Análise e discussão de resultados						<b>X</b>	
Conclusões							<b>X</b>
Entrega da tese							<b>X</b>

**Ilustração 1: Cronograma da conceção do projeto desde Abril a Outubro 2018**

**Fonte: Elaboração Própria**

### 3.8. Panorama económico do mercado farmacêutico

Dados publicados em 2016, apontam para um aumento do mercado farmacêutico global em 2010 de \$733 biliões e em 2015 de \$981 biliões, o que significa um crescimento de 33,8%, isto segundo Akkari et al. (2016, p. 1). Nesta publicação refere-se que a nível europeu a Hoffmann La Roche, a Novartis e a Merck são as empresas da Indústria Farmacêutica que em 2014 mais investiram em Investigação e Desenvolvimento.

Segundo o autor Luís Ferreira, *“no total em 2007, estimava-se que o mercado de medicamentos vendidos através de farmácias representava para os laboratórios e importadores um valor próximo de 2.600 milhões de euros, enquanto o mercado hospitalar representava cerca de 600 a 700 milhões de euros. No total os medicamentos representam cerca de 2,2% do PIB português”* (Ferreira, 2008, p. 607). Em termos de conclusão, o consumo de medicamentos está a crescer não só por causa do envelhecimento da população, mas também por causa da evolução tecnológica e dos fatores ambientais de poluição e hábitos de alimentação, entre outros.

Segundo o Health IMS, em Portugal entre 2000 e 2007 houve um crescimento na Indústria Farmacêutica (IF) em valor de 6,9% enquanto que em unidades foi de 2,6%. Cerca de 13% a 14% do valor é dos genéricos, comparando com o resto da UE é muito pequeno (Ferreira, 2008, p. 607). Em termos de gastos promocionais, é referido pelo autor Luís Ferreira que *“nos principais países da Europa e nos EUA, se gasta entre 20% a 27% dos seus proveitos em publicidade e vendas”* (Ferreira, 2008, p. 608).

De acordo com dados fornecidos pela HMR – *Health Market Research* (solicitados durante a nossa investigação e através de confirmação pela Universidade Europeia de que estávamos a desenvolver um trabalho científico adstrito a esta temática), que é uma empresa que abrange todos os segmentos do mercado farmacêutico e tem como fonte de dados, o *Sell Out* de um painel alargado de farmácias a nível nacional, podemos constatar que a “Infinit” ocupa, no ranking nacional das empresas portuguesas da Indústria Farmacêutica, o 19º lugar ao nível da sua faturação anual em valor em 2017, o que corresponde a cerca de 52 451 357€.

De salientar que nos anos de 2013 a 2016, a “Infinit” apresentou crescimentos positivos, no entanto, em 2017 apresentou um decréscimo de 15,9%, quer em valor, quer em unidades. Esta situação foi devida ao crescimento das empresas de genéricos, sobretudo entre 2016 e 2017 e diversas fusões entre várias empresas farmacêuticas construindo autênticos oligopólios, onde se destaca a Mylan que ocupa o 2ª lugar no ranking nacional das empresas da Indústria Farmacêutica em termos de valor, com a fusão da Mylan, BGP, Meda e Abbott em 2016. Em 1º lugar no ranking da Indústria Farmacêutica em termos de valor mantém-se a MSD (Merck Sharp & Dohme) apresentando em 2017 o valor de vendas de 149 630 858€.

Neste sentido, esta investigação procurou aproveitar o vento favorável ao crescimento da Indústria Farmacêutica (IF) e o seu peso económico e social na economia portuguesa, propondo uma estratégia incisiva na comunicação interativa do Dim com o Médico através do *e-detailing*, realçando todas as vantagens e inconvenientes que daí possam advir.

## 4. PROJETO

Este projeto visa avaliar a viabilidade em usar ferramentas *e-detailing* no contato direto do Dim da empresa “Infinit” com os Médicos, no intuito de aprimorar este canal de comunicação para educar os médicos. De facto, os médicos cada vez gastam menos tempo com o Dim, e acham que as informações não são muito interessantes. O objetivo é fornecer aos Médicos as informações mais atualizadas de acordo com os seus desejos e em formato digital, melhorando a relação da Indústria Farmacêutica (IF) com os Médicos e dessa forma, aumentar as vendas, a sua quota de mercado e diminuir os custos. Tal como refere o autor Luís Ferreira *“uma característica fundamental dos prescritores é a necessidade de informação atempada, em qualidade e quantidade, sobre os medicamentos, apresentada de forma a facilitar a sua utilização no processo de tratamento dos doentes”* (Ferreira, 2008, p. 610).

### 4.1. Caracterização da empresa “Infinit”

A partir de dados fornecidos pela empresa “Infinit” através do *manual* Infinit (2017), apresentamos a empresa como sendo uma multinacional, cuja origem portuguesa advém da fundação de um laboratório nacional em 1911. Iniciou a sua atividade na venda de comprimidos e ampolas. Em 1918 passa a pertencer à secção das indústrias químicas da Associação Industrial Portuguesa (AIP). Em 1930 são inauguradas novas instalações laboratoriais em Lisboa necessárias pelo crescente aumento das exportações para as colónias, Brasil, Índia e Congo. Em 1930 alarga as suas instalações para o Brasil, S. Paulo e de 1945 a 1952 surge com novas técnicas e substâncias com aumento repentino de matérias-primas americanas (Infinit, 2017, p. 9).

Em 1991, ainda então laboratório nacional, é adquirido por um grupo farmacêutico europeu reconhecido pelo seu domínio das tecnologias de ponta e capacidade em descobrir moléculas originais, com inúmeros investigadores repartidos por centros de Investigação & Desenvolvimento. Está presente em mais de 100 países, que há mais de 50 anos se dedicam ao desenvolvimento de medicamentos, com o objetivo de melhorar a qualidade e aumentar a esperança de vida de milhões de doentes em todo o mundo (Infinit, 2017, p. 9).

A “Infinit” é uma empresa com produtos inovadores que apresenta uma gama alargada e diversificada de produtos de prescrição médica obrigatória e produtos OTC, que disponibiliza, tanto a nível hospitalar, como a nível ambulatorio. Está presente em várias áreas terapêuticas, desde cardiovascular, respiratória, dor e disfunções sexuais. Comercializa produtos originados pela sua própria investigação e por acordos de licenças específicas, promovendo uma ampla gama de medicamentos éticos, suplementos e área de OTC’s (Infinit, 2017, p. 14).

A Indústria Farmacêutica é reconhecida como uma das mais regulamentadas, desde legislação a códigos ético-deontológicos em vigor, que garantem o controlo rigoroso das fases e dos

processos de desenvolvimento dos medicamentos. Segundo Hekis et al, *“a Organização Mundial de Saúde (OMS) define a propaganda médica como sendo, todas as atividades informativas e de persuasão por parte dos fabricantes e distribuidores, cujo efeito é o de influenciar a prescrição, fornecimento, compra ou uso de medicamentos”* (Hekis et al, 2014, p. 323).

O enquadramento da atividade farmacêutica em Portugal obedece aos princípios da Declaração Universal dos Direitos do Homem, Declaração Universal dos Direitos da Criança, Constituição da República Portuguesa, Código Deontológico da Apifarma, Código Ético Internacional de Relações Públicas (Código de Atenas), transpondo para o nível Europeu pelo Código de Lisboa, aprovado em 1978 e modificado em 1989. Tal como é referido pelo Hekis et al, *“as empresas enfrentam fortes pressões dos órgãos reguladores governamentais, das associações profissionais, das redes sociais, bem como a pressão competitiva de seus concorrentes, além é claro da necessidade de desenvolver e comercializar o mais rápido possível os seus produtos, em razão das patentes concedidas para a pesquisa”* (Hekis et al, 2014, p. 319). As patentes dos produtos farmacêuticos são atribuídas aos laboratórios por 10 anos.

Em Portugal, a empresa “Infinit” conta com cerca de 160 colaboradores distribuídos por várias direções. Todas as áreas funcionais reportam a uma Direção Geral e estruturalmente surgem as outras direções: Assuntos Técnicos e Regulamentares, Médica, Financeira, Contabilidade, OTC’s, Marketing, Vendas e Recursos Humanos (apêndice 1, p. 36). Neste trabalho, pretendemos analisar essencialmente a direção de marketing e a direção de vendas (apêndices 2 e 3, pp. 37-38).

A “Infinit” possui um acordo com mais empresas de aquisição de serviços de promoção. A sua cadeia de distribuição assenta numa distribuidora central, que por sua vez distribui a diversos armazenistas e agentes distribuidores do território nacional, que por fim vendem os produtos na farmácia. Numa lógica de B2C, o consumidor final é a farmácia. No entanto, a farmácia satisfaz a necessidade do paciente, que adquire o produto na farmácia ou por prescrição médica se for um medicamento de prescrição médica obrigatória ou venda livre (OTC’s, suplementos). Trata-se de uma proposta reativa da farmácia, em função do tempo de execução relativamente ao momento em que se verifica a procura pelo consumidor. Vários autores falam de uma perspetiva “pull”, onde a execução é iniciada em resposta a uma encomenda do consumidor, a uma necessidade do consumidor.

## **4.2. Processo a implementar**

O *e-detailing* consiste no manuseamento de dispositivos eletrónicos, normalmente “tablets” para apresentação dos produtos a Médicos. Pode-se colecionar uma imensidão de slides interativos, onde o Dim poderá estar melhor preparado a responder a qualquer pergunta relacionada ao produto e surpreender o Médico. Os Médicos melhoram assim a sua forma de prescrição, porque ficam



entusiasmados com as plataformas interativas em que podem dar opinião e responder ao que mais lhes interessa.

De facto, conforme defende Hekis et al. *“um dos principais objetivos da gestão estratégica de recursos humanos é o desenvolvimento de melhores práticas para gerar altos níveis de comprometimento e desempenho nas pessoas, buscando desenvolve-las e assim contribuir de forma efetiva para tornar a organização mais competitiva”* (Hekis et al, 2014, p. 319). Com o e-detailing o Dim pode ampliar as suas competências ao estabelecer com os médicos uma comunicação mais interativa e mais profícua em termos de resultados. Reparemos que *“A indústria farmacêutica não é diferente das demais, mesmo atuando com a saúde humana, o objetivo é aumentar os seus lucros, e para isso precisa convencer os médicos a prescrever com maior frequência os medicamentos”* (Hekis et al, 2014, p. 322).

Neste âmbito o Dim tem um papel fulcral na implementação deste projeto, visto ter conhecimentos, habilidades e atitudes que fazem dele um excelente profissional. Tal como refere Hekis et al. (2014, p. 330) a propósito do Dim *“é preciso ter habilidade de criar e manter boas relações humanas, ser capaz de comunicar de forma clara e objetiva, e trabalhar sob pressão, em razão da alta competição deste mercado. E assim sendo algumas atitudes demonstraram ser essenciais para isso: a empatia, a ética profissional e a integridade que são competências ligadas ao comportamento e às condutas”*. Desta forma, podemos aproveitar os recursos humanos ao nível das vendas já existentes, diminuir custos e aumentar as receitas da Indústria Farmacêutica, neste caso da “Infini”.

#### **4.2.1. Enquadramento funcional do processo**

A “Infini” dispõe de uma força de vendas constituída por Dims (Delegados de Informação Médica) e delegados de venda na farmácia. O que se pretende aqui analisar diz respeito apenas ao Dim (representantes de vendas da Indústria Farmacêutica).

Na “Infini” *“compete ao marketing farmacêutico, composto por diretor de marketing e gestores de produto, desenvolver uma estratégia e um plano promocional dos produtos de modo a que tais estratégias possam ser materializadas nas atividades que a força de vendas exerce no terreno”* (Infini, 2017, p. 20), isto é, nos hospitais e centros de saúde. Tal como refere Mintzberg a propósito das estratégias de Porter, devemos apostar numa estratégia *“focus”*, porque *“uma empresa pode-se focar em grupos particulares de clientes, linhas de produtos, ou mercados geográficos. A estratégia deve ser um ‘foco de diferenciação’ onde a oferta é diferenciada no mercado de referência, ou ‘foco no custo mais baixo’, onde as empresas vendem a baixo preço no mercado de referência. Isto leva a empresa a concentrar-se no desenvolvimento do conhecimento e das suas competências”* (Mintzberg et al, 2009, p. 107).

Cabe aos gestores de produto elaborar e definir a estratégia global do produto ou produtos a seu cargo, através da análise, planeamento, implementação e controlo de todo o processo promocional. Existe também uma área de apoio administrativo geral que tem como principais responsabilidades assegurar as atividades de comunicação, documentação e assistência aos gestores de produto, elaborar e atualizar informação relativamente a “reports” de mercado e apoiar na logística e encerramento dos eventos da responsabilidade do marketing.

Em relação a vendas, a “Infinit” é *“composta por uma direção de vendas que participa na definição das políticas de vendas, bem como assegura a concretização dos objetivos comerciais da empresa. Tem a responsabilidade de elaborar e controlar planos e orçamentos internos relacionados com atividade da equipa de vendas e pela avaliação dos resultados”* (Infinit, 2017, p. 21).

Na “Infinit” *“a direção de vendas está dividida nas áreas comercial (força de vendas), formação e apoio administrativo. A força de vendas está organizada em nove áreas geográficas de atuação, e é responsável pela promoção de medicamentos através da demonstração visual, literaturas em papel, onde estão apresentadas as vantagens dos produtos, a explicação da composição das moléculas químicas, efeitos adversos e principais aplicações do produto nas patologias dos doentes que o médico pode usar através do ato da prescrição médica”* (Infinit, 2017, p. 21).

É incumbência da área de formação na “Infinit” desenvolver e implementar planos de formação na medida das necessidades individuais e coletivas da empresa, desde técnicas de vendas a atualizações científicas por áreas terapêuticas, de forma a garantir atualização constante dos conhecimentos.

Por fim, na área de apoio administrativo das vendas, pretende-se que a força de vendas seja apoiada diretamente, quer no aconselhamento relativamente ao funcionamento e utilização de material informático, que assenta em:

- Comunicações intranet com a empresa (documentos oficiais e informações da empresa);
- Vídeos sobre os produtos que podem ser usados apenas em reuniões científicas;
- Registo da atividade diária do Dim;
- Planeamento diário do Dim;
- Análise de vendas.

De salientar, que na “Infinit” os materiais informáticos disponibilizados para a força de vendas (i-pad’s) não permitem o acesso livre a internet, nem são para uso diário de demonstração promocional ativa dos produtos. Estes materiais podem ser usados com apresentação de vídeos em reuniões científicas com médicos e não na visita, contato diário, do Dim com o Médico. Todo o

responsável de vendas da “Infinit” está sujeito a uma implementação política comercial da empresa e deve respeitar a lei da concorrência. *“Para que não existam violações a uma regra da concorrência, não deve o responsável de vendas partilhar informações sobre políticas de investimento e promoção”* (Infinit, 2017, p. 26).

Importa destacar que o método tradicional de abordagem do Dim na empresa “Infinit” com o médico assenta nas seguintes funções:

- Promoção dos medicamentos através da demonstração das vantagens, da explicação da sua composição, dos seus efeitos e das suas principais aplicações usando apoio visual em formato papel;
- Acompanhamento a profissionais de saúde, com vista ao follow-up das relações existentes e melhoria das mesmas a longo prazo;
- Prestação de apoio aos profissionais de saúde através do fornecimento de documentação científica em formato papel;
- Organização e participação ativa em eventos científicos, congressos de especialidades médicas, sessões científicas e/ou workshops.

#### **4.2.2. Identificação do problema**

Atualmente, a evolução tecnológica trouxe mudanças estratégicas na Indústria Farmacêutica, sendo verdade que uma *“estratégia é essencial ao sucesso de qualquer empresa, uma vez que define a natureza da relação entre a organização, os clientes e a concorrência”* (Freire, 2007, p. 45). Qualquer empresa competitiva, procura junto dos seus clientes criar um conjunto de estratégias que permitam oferecer mais valor que a concorrência. Os responsáveis das estratégias têm que se adaptar a novas exigências do mercado farmacêutico, pois *“quando o ambiente, tecnologia ou competição mudam ordenadamente, estes gestores são capazes de aumentar a sua capacidade de resposta, usando os seus conhecimentos e experiência acumulada”* (Ansoff et al, 1990, p.45). De facto, denota-se uma crescente importância da internet na forma como se comunica no marketing farmacêutico (Alfred, 2017, p. 263):

- A procura de novas formas alternativas de comunicação;
- Leis governamentais restritivas de marketing na Indústria Farmacêutica;
- Expansão dos canais promocionais online;
- Crescimento da credibilidade na comunicação digital (websites, portais médicos, e-mailing, e-knowledge, e-detailing, videoconferências, SEM – *Search Engine Marketing*, SEO – *Search Engine Optimization*, CLM- *Closed Loop Marketing*);
- Especialização das agências de *marketing*.

Segundo o autor Alfred, o *e-detailing* deve ser visto como instrumento de comunicação que pode mudar as opiniões e decisões do Médico em relação a uma prescrição de medicamentos sendo constituído por apresentações interativas multimédia (Alfred, 2017, p. 264). Falamos das inovações que caracterizam a sociedade de hoje, já que *“uma nova estratégia explícita também se torna necessária quando os objetivos de uma organização mudam drasticamente como resultado das novas ordens impostas na organização pela sociedade”* (Ansoff et al, 1990, p. 47).

Usado em tempo apropriado e conveniente para o Médico, com custos mais baixos abarca uma audiência maior, permite perceber melhor as preferências dos médicos dando mais atratividade e qualidade de visitas do Dim aos Médicos. Aqui os objetivos de comunicação são segundo o autor Lidon et al, *“fazer conhecer, fazer gostar, fazer comprar, fidelizar”* (Lindon et al, 2000, p. 532). Estudos recentes dizem que 88% dos médicos estão interessados na informação online, 47% no *e-detailing*, 55% na efetividade deste processo promocional em combinação com a visita tradicional do delegado de informação médica (Alfred, 2017, p. 265).

De acordo com autor Alfred, o CLM- *Closed Loop Marketing* é replicado em ferramentas móveis como o tablet, ou outro *device on line* que permita o contacto entre Dim e Médico.

#### **4.2.3. Propostas de melhoria**

Então, neste projeto o *e-detailing* surge como uma nova tecnologia, uma ferramenta competitiva para a “Infinit” que se for reconhecida como tal, proporcionará melhorias económicas na própria. A refletir esta realidade cito a opinião de Ansoff et al *“no lado negativo, falhar em reconhecer no tempo uma iminente substituição da tecnologia pode resultar numa grande perda de quota de mercado ou até mesmo provocar na organização perder uma indústria na qual usufruiu uma existência rentável. No lado positivo, a tecnologia pode servir como uma grande e poderosa ferramenta através do qual a organização pode ganhar e manter preeminência de competidora”* (Ansoff et al, 1990, p. 167).

Neste contexto, podemos destacar as vantagens do *e-detailing* sobre o método tradicional que é baseado no contato direto do Dim com o Médico e no uso de material científico de papel e que são:

- facilidade de comunicação e explicação de questões ligadas a uma eficácia do produto usando uma plataforma interativa, para melhor ilustração do produto;
- fácil utilização por parte dos Médicos e do Dim pois permitem o crescendo da comunicação interativa e maior envolvimento com a classe médica;
- maior controlo sobre a informação que é transmitida ao Médico, visto ser possível a seguinte monitorização: saber exatamente quanto tempo foi gasto na visualização de uma página eletrónica, saber quais as perguntas que foram feitas, avaliar melhor as

necessidades dos médicos, melhorar o conteúdo para segmentação do mercado em função das necessidades.

Existem dois tipos de *e-detailing* segundo Alkhateeb, “*interativo (virtual) e vídeo*” (Alkhateeb et al, 2018, p. 2). Estes são aceites por serem mais convenientes, terem mais qualidade de informação e serem acessíveis. Isto leva a que a marca seja mais lembrada, assim como, o conteúdo por parte do Médico que tem acesso a esta interatividade proporcionada pelo *e-detailing*. Permite o reconhecimento da marca, educa o Médico e aumenta as vendas.

É sabido que a marca cria uma imagem junto dos consumidores, diferencia da concorrência, acrescenta valor e identidade visual e semântica. A marca tem um posicionamento na mente dos consumidores, esta desempenha o papel de diferenciação. Assim, é objetivo do marketing farmacêutico desenvolver o posicionamento da marca, desde criar o desejo de prescrever a marca, maximizando todas as oportunidades de persuadir o Médico e atingindo o objetivo final de no ato da decisão de prescrição ser aquela marca.

Tal como refere Alexander Hiam “*parte-se do princípio de que a publicidade influencia a decisão do consumidor através da criação de uma atitude favorável em relação a determinada marca. A publicidade pode criar notoriedade da marca, e a informação nos anúncios pode transformar esta notoriedade numa perceção positiva*” (Hiam, 1998, p. 39).

A marca é parte integrante da estratégia de marketing farmacêutico e desempenha um papel fundamental ao nível da sua posição no mercado, pois segundo Alfred “*o desenvolvimento da marca e o processo comunicativo no mercado deviam incorporar alguns princípios que afetam o valor da marca e determinam a sua posição no mercado. Esses princípios incluem: enfatizar os componentes obrigatórios como: o nome, o logotipo, esquema de cores e embalagem; o posicionamento da marca na mente dos clientes (médicos, farmacêuticos e pacientes); a marca deve ser promovida de forma a destacar-se entre as marcas competitivas nas mentes dos clientes alvo (por exemplo: regra da prioridade, o som do nome, etc.); invocando fontes de autoridades numa determinada área de medicina, prémios, por exemplo: farmacêutica do ano, etc.; comunicar a personalidade da marca, isto é, as suas características únicas, apelando a emoções e a contextos sociais de uso da marca; referindo á cultura de marca e á sua herança, assim como, fazendo referências históricas*” (Alfred, 2017, p. 269).

Com esta inovação ao nível do marketing farmacêutico, proporcionada pelo *e-detailing*, propomos uma forma mais eficiente do Dim se conectar com o Médico, passando de uma comunicação unidirecional para uma comunicação bidirecional, oferecendo mensagens com mais impacto e de valor acrescentado. De facto, as mensagens acerca dos medicamentos são cada vez mais segmentadas. Daí a emergência de novos canais de comunicação na internet e novas

ferramentas como o *e-detailing*. “*Para o e-detailing as tecnologias digitais como a internet, vídeo conferência e resposta interativa de voz são adaptadas para interagir com os médicos*” (Panigrahi et al, 2018, p. 138).

Esta inovação que propomos não é invenção, nem descoberta. O foco está no retorno económico que pode advir da implementação do *e-detailing*, reconhecendo o valor deste investimento. A inovação resulta da solução de problemas relacionados com a falta de tempo do Médico e desinteresse pelos conteúdos tradicionalmente apresentados pelo Dim . Procuramos com esta inovação aumentar a viabilidade económica da empresa “Infinit” reduzindo custos de materiais em formato de papel que ainda continuam na prática da empresa. Numa época onde reina o digital, o lucro financeiro deste projeto será certamente superior ao atual.

Trata-se de uma inovação de marketing farmacêutico, ou seja, implementação de um novo conceito no relacionamento do Dim com o Médico e que difere significativamente dos métodos de marketing existentes na empresa. Estamos a falar de alterações visuais na promoção digital dos medicamentos junto da classe médica.

O *e-detailing* está-se a tornar uma parte importante no *marketing mix*, vai para além dos emails, vídeos ou pedidos de amostras na internet. Há uma crescente preferência pelo conteúdo digital já que são dispositivos cada vez mais usados pela classe médica onde eles não sentem dificuldades.

Trata-se de ferramentas que fornecem informações aos médicos com mais eficiência capaz de gerar um retorno mais alto. A este propósito, o autor Luís Ferreira apresenta o modelo de Denig e Haaiejer-Ruskamp baseado em dois níveis de influência que o marketing farmacêutico exerce sobre o comportamento de prescrição do médico: “*No primeiro nível os médicos usam o seu conhecimento e experiência profissional para formular um conjunto de informação personalizado, pessoal, ou em termos de terminologia de marketing ‘conjunto evocado’ (evoked set), para um determinado quadro clínico. O segundo nível diz respeito á tomada de decisão prática de aplicar a sua competência e experiencia pessoais e esses conhecimentos para chegar a uma terapêutica individual para cada doente, nomeadamente a escolha de um determinado medicamento*” (Pereira, 2008, p. 611).

A globalização do mercado farmacêutico afeta as comunicações do marketing junto da classe médica. Tal como refere Alfred, “*o médico não necessita de dispensar horas pesquisando informação numa determinada área médica, desde que tenha escolhido o caminho de uma determinada apresentação dada durante a visita de um representante da indústria farmacêutica ele ou ela expressamente formulam os conteúdos de interesse e essa informação será fornecida a ele ou a ela no futuro. A reação do médico e as áreas de interesse são guardadas no sistema, processadas e analisadas. Numa próxima visita, as necessidades específicas do médico são tidas*

*em conta num formato modificado e personalizado numa informação de marketing parametrizada”* (Alfred, 2017, pp. 265–266).

Recorrendo a dados externos, o autor Luís Pereira refere que *“dados dos estudos de prescrição da IMS Health nos Países Baixos indicam que 72% das visitas dos Dim foram consideradas pelo painel de médicos inquiridos em 2006, muito úteis, 19% como tendo uma utilidade média e só 10% foram considerados não úteis”* (Pereira, 2008, p. 613). Portanto, a comunicação interativa Dim / Médico continua a ter muita importância ao nível do ato de prescrição e fidelização do médico com a marca do medicamento.

#### **4.2.4. Recursos necessários e constrangimentos**

É evidente que os recursos necessários para a implementação deste projeto passam por investimento financeiro ao nível de programação que permite desenvolver o *e-detailing*, já que o material eletrónico já é disponibilizado diariamente para uso da força de vendas. Segundo o autor Luís Pereira, *“as principais despesas dos orçamentos de marketing referem-se a custos com DIMs que atingem 68% do total e promoção (20% do orçamento), restando 32% para outras atividades”* (Pereira, 2008, p. 613). Portanto, os recursos humanos disponíveis são capazes e têm capacidade estratégica para avançar para a implementação do *e-detailing* na “Infinet”, já que *“é uma ferramenta importante criar consciência do produto entre os médicos”* (Bhatt, 2018, p. 23).

O departamento de marketing detém o conhecimento estratégico para implementar este tipo de desafios, visto ter um *marketing mix* assente nos seguintes pilares:

- Política do produto construída com base nas características intrínsecas do medicamento e na defesa da marca;
- Política de preços de acordo com o plano financeiro da empresa;
- Política de comunicação assente nos meios promocionais eletrónicos, no *e-detailing*;
- Política de vendas assente numa força de vendas motivada, cuja dimensão e organização contribuem para a construção de uma empresa competitiva e sólida em termos de resultados económicos esperados.

De facto, *“marketing não é só vender produto aos clientes, mas também tornar o relacionamento rentável com eles”* (Panigrahi et al, 2018, p. 138). Segundo estes autores, *“é obrigatório para o representante de vendas (dim) ser dominante, criativo e estratégico e tem de ter habilidade para convencer os médicos, fornecendo o conhecimento específico sobre o produto, referindo as vantagens perante os concorrentes”* (Panigrahi et al, 2018, p. 138). O que isto significa é que o papel do Dim continua a ser preponderante e decisivo nesta nova forma de comunicação interativa.

Sem dúvida que, *“a comunicação é o coração de qualquer relacionamento sucedido”*. De acordo com o autor Purti Bhatt *“médicos partilham relacionamentos muito fortes e não usuais com os representantes de vendas (dim) por causa da continuidade e da atualização dos medicamentos usando diferentes ferramentas promocionais”* (Bhatt, 2018, p. 21).

Claro que isto tudo tem de ser orçamentado, e não é nossa intenção entrar em detalhes desta natureza, já que não me foram disponibilizados dados financeiros acerca da empresa “Infinit”. Neste sentido, um dos constrangimentos na aplicação deste projeto poderá ser uma avaliação quantitativa do plano de marketing, que segundo Lidon et al *“consiste em prever num horizonte temporal determinado, as consequências prováveis do marketing-mix escolhido sobre as vendas do produto, a sua quota de mercado e a sua rendibilidade, sendo esta medida com a ajuda de diferentes indicadores financeiros: margem bruta, margem sobre custos variáveis, lucros, cash-flow, rendimento dos capitais investidos ou duração do pay-back”* (Lidon et al, 2000, p. 471).

#### **4.2.5. Metodologia de Desenvolvimento do Projeto**

No que diz respeito a metodologia do projeto, em primeiro lugar, é importante que o uso do *e-detailing* pela “Infinit” possa ser uma realidade funcional e facilmente utilizável pela força de vendas. A formação em plataformas digitais é algo que pode ser programado e implementado a nível nacional na “Infinit” em cerca de um mês.

Em segundo lugar, o posicionamento da marca deve ser conduzido por marketing *mix* de informação e comunicação promocionais dos produtos farmacêuticos da “Infinit”, de forma a fortalecer a relação interativa Dim/Médico. Esta estratégia de marketing farmacêutico em consonância com a política de diminuição de custos e aumento de vendas do departamento de vendas pode resultar a curto prazo no aumento do *awareness* e da vantagem competitiva da “Infinit” junto da classe médica. Tal como refere o autor Alfred *“ao nível de ferramentas promocionais, uma empresa farmacêutica precisa de escolher o mix de promoção correto para atender às expectativas do público-alvo e modificar efetivamente o seu comportamento”* (Alfred, 2017, p. 272).

Por último, para garantir o sucesso no ato de prescrição e fidelização do Médico com a marca da “Infinit”, ferramentas de marketing digital disponibilizadas à força de vendas têm que se tornar rapidamente flexíveis e usadas com total liberdade, sem qualquer tipo de restrições, pois faz parte da ética farmacêutica a transparência dos seus profissionais. De fato, como é referenciado pelo autor Alfred *“a escolha adequada de ferramentas de comunicação e o seu uso abrangente, eficaz e flexível, bem como a correlação das atividades de marketing restantes em relação ao produto, preço e local, determinam o sucesso da estratégia de marketing da empresa e a sua vantagem competitiva”* (Alfred, 2017, p. 272).



Em suma, com o papel incisivo e determinante de parcerias entre Departamento de Marketing, Departamento de Vendas e Formação da “Infinit”, se desenha o sucesso deste projeto.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Resultados Esperados

Pretendemos apresentar uma análise de conteúdo que nos permita “*avaliar de forma sistemática um corpo de texto (ou material audiovisual), por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior*” (Coutinho, 2011, p. 193). Por isso, recorreremos aos inquéritos por questionário realizados a Médicos e gestores de produto do Departamento de Marketing da “Infini”.

Seguindo os passos dos autores Ghiglione & Matalon, propomos uma análise temática de forma “*a isolar os temas presentes num texto com o objetivo de, por um lado, o reduzir a proporções utilizáveis e, por outro lado, permitir a sua comparação com outros textos tratados da mesma maneira. Aprofundando um pouco mais o método, convirá realçar que se estabelece geralmente uma distinção entre temas principais e temas secundários*” (Ghiglione & Matalon, 1992, pp. 212-213).

Ao inquérito por questionário responderam trinta médicos, dezasseis do sexo masculino e catorze do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 28 e os 68 anos, divididos entre as especialidades de Cardiologia, Medicina Interna e Pneumologia.

Importa dizer que, após a realização dos inquéritos por questionário, na temática relação da Indústria Farmacêutica com a classe médica, 77% dos médicos inquiridos preferem o uso da plataforma digital da Indústria Farmacêutica interativa versus 23% em formato papel, ou seja, o *e-detailing* é preferido em detrimento do modelo tradicional de abordagem do Dim com recurso ao formato papel. Esta posição é enfatizada pelo autor Alfred quando refere que “*o e-detailing é um processo de comunicação que utiliza apresentações multimédia interativas postadas online para enfatizar as propriedades e vantagens de um dado produto farmacêutico*” (Alfred, 2017, p. 264).

Quando os médicos foram inquiridos em relação a vantagens do *e-detailing*, 80% responderam que com esta técnica comunicacional escolhem os conteúdos que mais lhes interessam versus 13% que optam por uma abordagem exaustiva dos benefícios do medicamento. Apenas 7% referem ter pouco tempo para esse tipo de abordagem. Na realidade, “*a introdução de e-detailing no mix de promoção usado pelas empresas farmacêuticas significa o uso de uma comunicação atraente que permite aos utilizadores moldar a mensagem de marketing de várias maneiras e afetar a maioria dos sentidos e emoções (por exemplo, com o auxílio de animações flash, apresentações 3D ou webcasts de vídeo)*” (Alfred, 2017, p. 264).

Em relação ao contato com o Dim e o que este apresenta, 84% dos médicos responderam que valorizam a apresentação dos benefícios do medicamento e respetivos estudos de suporte, enquanto apenas 13% valorizam o perfil de tolerabilidade e 3% as características moleculares do

medicamento, isto serve para analisar qual a parte mais importante do medicamento que a classe médica valoriza, quando interage com o Dim.

Para analisar a fidelização do Médico para com a marca do produto, 63% dos médicos inquiridos referem que escolhem a marca por resposta a necessidades de prescrição detetadas aquando da comunicação interativa que é estabelecida entre Dim / Médico, enquanto 37% preferem um documento com a marca do produto. A este propósito, o autor Bhatt refere que *“o encontro pessoal com os médicos significa exposição à mensagem da marca com a ferramenta de comunicação, como apoio visual, literatura, laptop ou tablet”* (Bhatt, 2018, p. 22).

Quanto a formação científica proporcionada pela Indústria Farmacêutica, 97% dos inquiridos avaliam a participação em conferências científicas como o meio mais usual de contactarem com *opinion-leaders* internacionais e *Guidelines* Internacionais versus apenas 3% que optam por vídeo-conferências. A este propósito, o autor Bhatt defende que *“as empresas são extremamente publicitadas por estarem em conferências, revistas médicas e outras formas de promover os seus produtos no mercado”* (Bhatt, 2018, p. 22).

Na utilização do digital, 54% dos inquiridos referem que usam frequentemente informação em dispositivos eletrónicos, enquanto 43% usam ocasionalmente e 3% não usam. Portanto, podemos aferir que *“o marketing digital é a característica fundamental da comunicação moderna, permitindo a interação com o recetor, aumentando a fidelidade do cliente e construindo redes sociais em torno da marca”* (Alfred, 2017, p. 261).

No parâmetro de decisão de prescrição, 78% dos inquiridos valorizam a abordagem comercial e promocional baseada na informação exclusiva do medicamento, independentemente da forma como foi transmitida, formato digital ou papel, versus 14% que preferem imagens digitais e interativas para decidirem o que vão prescrever. Apenas 8% dos inquiridos referem a relação social com o Dim como fator determinante na decisão da prescrição, o que nos leva a concluir que a interação entre Dim / Médico vai para além da relação social, tal como refere o autor Luís Ferreira *“é claro que a IF tem todo o interesse em facilitar a aquisição de conhecimentos sobre medicamentos pelos médicos, na forma e no modo que lhes seja mais conveniente”* (Ferreira, 2008, p. 610).

Para finalizar, quando os médicos foram inquiridos relativamente a preferências no contacto, 68% defendem o contacto presencial interativo, enquanto que 29% dão exclusivamente primazia ao presencial. De salientar, que somente 3% gostam de abordagem por internet.

De fato, concluímos que o Dim deve ter um contacto presencial interativo com o Médico recorrendo ao *e-detailing* para que a sua comunicação seja competitiva e lhe permita uma maior penetração no mercado com aumento de vendas. Como *“a segmentação de médicos permite que as empresas entendam o mix de táticas tradicionais e de e-detailing necessário para melhor atingir*

*diferentes grupos de médicos e aprimorar os segmentos que serão mais lucrativos para eles*” (IBM, 2006, p.6), o sucesso da Indústria Farmacêutica passa pela combinação do *mix* promocional com *mix* comunicação, recorrendo cada vez mais a ferramentas digitais.

Na “Infinit” foram inquiridos três gestores de produto do Departamento de Marketing, dois do sexo feminino e um do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos.

A salientar que 100% referiram que o contato direto do Dim / Médico é o fator mais importante na comunicação farmacêutica. Logo, há receios em relação ao *e-detailing* e que uniformemente assentam em: oscilação de custos, não controlo da informação acerca dos médicos e seus comportamentos e alteração do papel do Dim. Eis as razões porque o uso proactivo do *e-detailing* ainda não faz parte da estratégia de comunicação promocional da “Infinit”. No entanto, é reconhecido 100% pelos inquiridos do Departamento de Marketing da “Infinit” que o Dim é um complemento de informação do *e-detailing* e que esta interação permite um aumento de vendas e *awareness* da empresa.

## **5.2. Resposta à Pergunta de Partida e às Perguntas Derivadas**

As ferramentas de marketing digital influenciam as vendas e o *awareness* da “Infinit”, conforme aferimos dos resultados dos inquéritos realizados aos gestores de produto do Departamento de Marketing da “Infinit”, portanto respondendo á pergunta de partida o *e-detailing* tem um impacto socioeconómico crescente na “Infinit” com repercussões na estratégia de marketing promocional e no seu posicionamento competitivo no mercado farmacêutico.

Recorrendo a dados fornecidos pelo Banco de Portugal, *“em 2016, o setor farmacêutico compreendia cerca de 4 mil empresas (1 por cento das empresas em Portugal). O setor agregava 3 por cento do volume de negócios e 1 por cento do número de pessoas ao serviço das empresas em Portugal. A sua relevância não se alterou desde 2012”* (Banco de Portugal, 2018, p. 1). Infelizmente, não tivemos acesso a dados internos da “Infinit” para corroborar esta informação.

Com o incremento do contato com meios digitais, as relações comerciais entre Delegado de Informação Médica e Médico, conforme ficou demonstrado nos resultados dos inquéritos por questionário, ficam fortalecidas por se tornarem mais interativas indo ao encontro das necessidades dos Médicos.

Pela diferenciação crescente das abordagens promocionais que a Indústria Farmacêutica tem vindo a desenvolver desde a década de 90, os seus resultados económicos têm sido extremamente positivos. Tal como é referido pelo Banco de Portugal, *“o volume de negócios do setor farmacêutico aumentou 2,4 por cento entre 2015 e 2016 (2,1 por cento no total das empresas) evidenciando menor dinâmica do que a registada desde 2013”* (Banco de Portugal, 2018, p. 1).

Foi nosso propósito ao longo deste projeto responder aos objetivos geral e específicos, evidenciando alguns dados do crescimento económico da “Infinit” nos últimos 5 anos. O que podemos referir é que a “Infinit” ocupava o 32º lugar em 2008 e passou para 19º lugar em termos de ranking em valor em 2017.

Em termos de ranking em valor da “Infinit” de 2008 a 2017 comparativamente a outras empresas da Indústria Farmacêutica, esta apresenta um crescimento considerável nos últimos anos.

### **MÊS / YTD07/17 – 19º**



2008	2009	2010	2011	2012	2017
32º	27º	24º	22º	16º	19º

**Ilustração 2 – Ranking em valor da “Infinit” de 2008 a 2017**  
**Fonte: Elaboração Própria**

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

*“O único capital insubstituível que uma organização possui é o conhecimento e a capacidade das pessoas. A produtividade daquele capital depende da forma como efetivamente as pessoas partilham a sua competência com aqueles que a podem usar”.*

Andrew Canergie (1835-1919), industrial

As pessoas e a forma de comunicar têm hoje em dia um poder persuasivo imensurável. As relações comerciais e promocionais que se estabelecem entre Indústria Farmacêutica e Médicos são cada vez mais fortes pela presença de técnicas interativas que combinam a promoção *on line* com a visita tradicional do Delegado de Informação Médica.

Tal como é defendido pelo autor Alfred, o *e-detailing*, as plataformas digitais, o CLM – *Closed Loop Marketing* abriram uma janela digital na comunicação bidirecional com a classe médica, permitindo aos Médicos escolher os conteúdos que mais lhes interessam e darem a sua opinião sobre a informação que recebem. O *e-detailing* educa os Médicos a prescrever a marca pela persuasão e fidelização proporcionadas pelo manuseamento das novas ferramentas de marketing farmacêutico digital e simultaneamente pela presença interativa do Delegado de Informação Médica. Com estes novos canais de comunicação, as mensagens transmitidas acrescentam valor, a comunicação e explicação da eficácia dos produtos é mais fácil, assim como, o uso fácil e o maior controlo sobre a informação transmitida permitem que as empresas farmacêuticas sejam cada vez mais competitivas.

Com este projeto, pretendemos abrir novos horizontes para o crescimento da “Infinit” em termos de aprimorar os seus canais de comunicação com foco na diferenciação por parte da estratégia de marketing farmacêutico. A concorrência está atenta à evolução do digital, recomendamos que os receios da “Infinit”, como oscilação de preços, não controlo da informação acerca dos médicos e dos seus comportamentos e alteração de papel do Delegado de Informação Médica, deixem de ser entraves à implementação do *e-detailing* na sua plenitude pelo Delegado de Informação Médica, pois 80% dos Médicos preferem o *e-detailing* pelo poder de escolha dos conteúdos entre outras conclusões apresentadas nos resultados apresentados dos inquéritos por questionário aos médicos. Só assim poderemos garantir maior competitividade da “Infinit” com o aumento de vendas e redução de custos.

Em conclusão, o *e-detailing* ajuda o Dim a preconizar melhor a estratégia de marketing digital e ajuda a avaliar a eficácia da comunicação promocional junto do Médico garantindo aumento de lucros com destaque num posicionamento competitivo.

### 6.1. Limitações da Investigação

Nem sempre o que propomos a nível teórico se consegue concretizar em termos práticos. Como referem os autores Quivy & Campenhoudt, *“entre a análise e a decisão prática não é possível, nomeadamente, contornar o juízo moral. A análise sociológica pode esclarecer os processos de funcionamento e de mudança dos conjuntos sociais (por exemplo, das organizações”* (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 241).

Algumas limitações em relação a disponibilidade de dados financeiros da “Infinit” impossibilitaram uma análise económica sustentada.

Quanto a amostragem usada para os inquéritos por questionário dos gestores de produto da “Infinit” foi limitada, quer em relação ao número de intervenientes, quer em relação às posições hierárquicas que ocupam na “Infinit”. Em relação aos Médicos inquiridos resultaram de escolhas da investigadora que podem ter conduzido a enviesamentos de conclusões, devido aos contatos profissionais da investigadora.

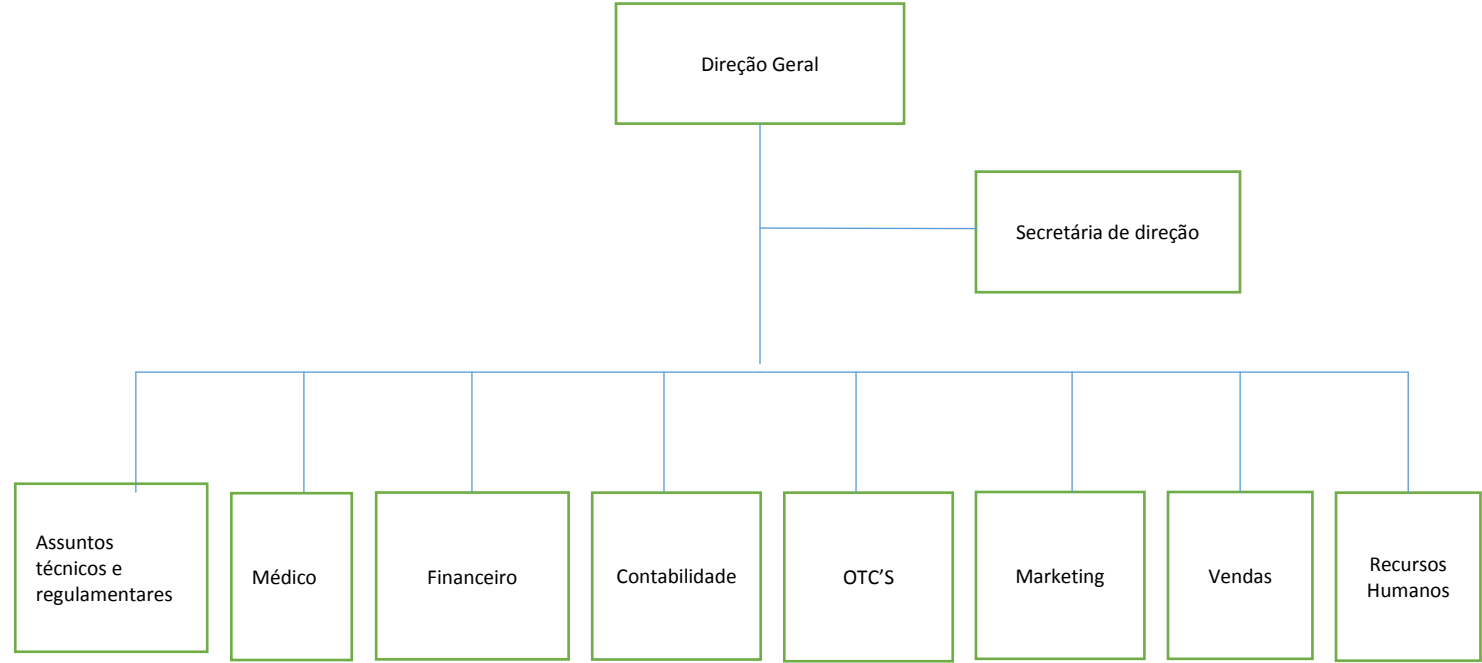
De facto, *“tirar imediatamente consequências práticas de análises em ciências sociais, sem passar de forma explícita pela mediação de juízo moral, como se essas consequências se impusessem devido a uma espécie de “natureza das coisas”, constitui, portanto, simultaneamente um erro e uma impostura”* (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 241).

### 6.2. Desafios para Investigações Futuras

Em relação a investigações futuras, cujo enquadramento no Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial se podem implementar na Indústria Farmacêutica, propomos o seguinte:

- Analisar a importância da evolução das carreiras na Indústria Farmacêutica, tendo em conta avaliação de desempenho e performance dos seus profissionais;
- Analisar o impacto do *coaching* realizado aos Delegados de Informação Médica em termos de alteração de comportamentos e otimização de resultados.

**APÊNDICE 1**

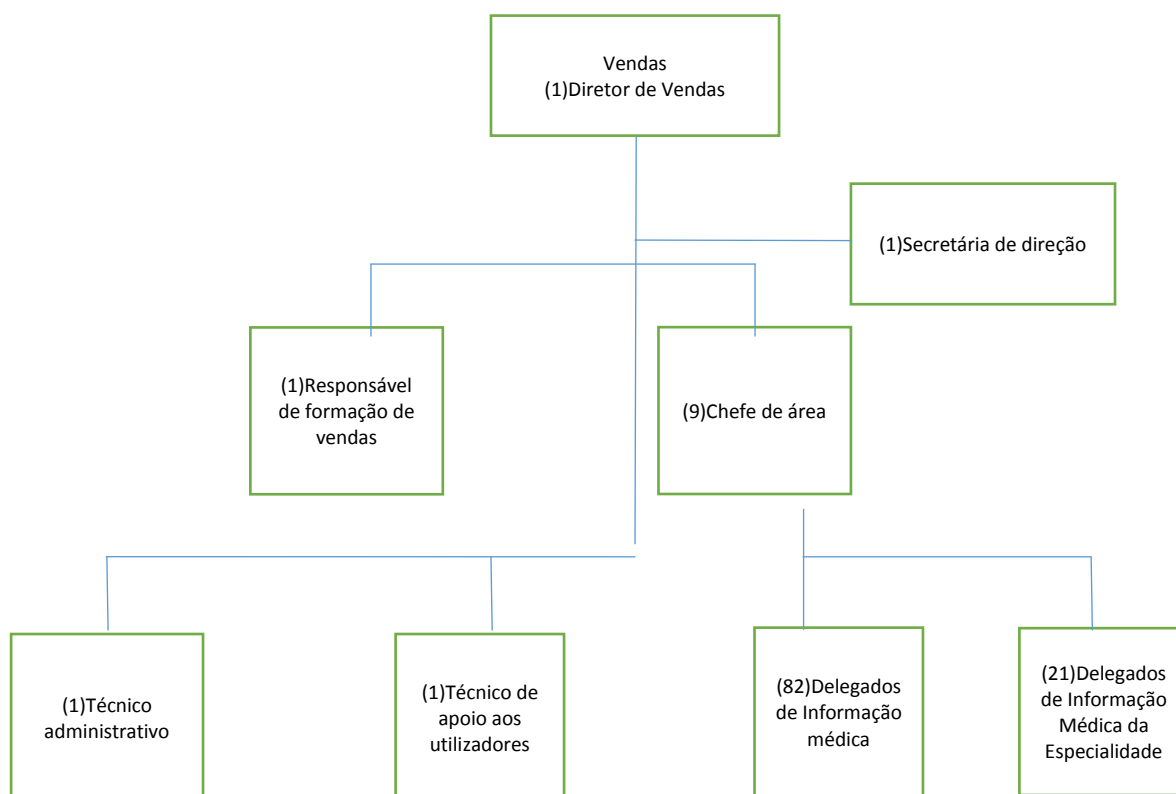


**APÊNDICE 1: Estrutura Organizacional da “Infinit”**

**Fonte: Infinit (2017, p. 14)**



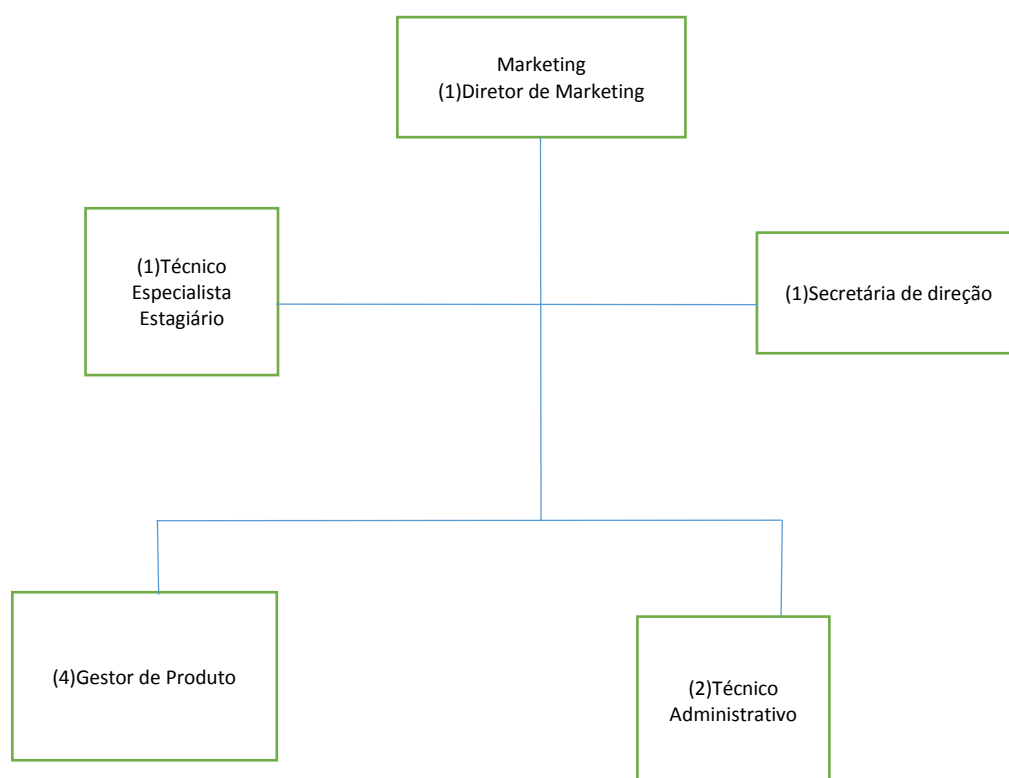
## APÊNDICE 2



### APÊNDICE 2: Estrutura da Direção de Vendas da “Infinit”

Fonte: Infinit (2017, p. 21)

## APÊNDICE 3



### APÊNDICE 3: Estrutura da Direção de Marketing da “Infinit”

Fonte: Infinit (2017, p. 20)

## **APÊNDICE A – Guião de inquérito por questionário aos médicos**

Para a realização de Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial na Universidade Europeia, sobre o impacto do *e-detailing* na Indústria Farmacêutica, agradeço a sua colaboração no preenchimento das seguintes questões e garanto total anonimato nas respostas.

Assinale, por favor, a resposta correta com um X.

1 – A Indústria Farmacêutica tem evoluído ao nível das relações que tem estabelecido com a classe médica. Das seguintes hipóteses qual é para si a mais importante:

- A – Abordagem do Dim (Delegado de Informação Médica) usando documentos em formato papel;
  - B – Abordagem do Dim usando plataforma digital interativa.
- (Objetivo: Avaliar a preferência do médico)

2 – No contato com o Dim o que mais valoriza? Responda apenas a uma das hipóteses:

- A – Apresentação das características moleculares do medicamento;
  - B – Apresentação dos benefícios do medicamento e respetivos estudos de suporte;
  - C – Apresentação do perfil de tolerabilidade do medicamento;
  - D – Apresentação da embalagem do medicamento.
- (Objetivo: Analisar a parte mais importante na promoção do medicamento)

3 – De que forma a marca fica lembrada aquando da apresentação feita pelo Dim;

- A – Com a entrega por parte do Dim de um documento com a marca do medicamento;
  - B – Da resposta a questões relativas ao medicamento aquando da apresentação interativa feita pelo Dim.
- (Objetivo: Analisar a importância do papel ou do digital)

4 – Nos últimos anos como caracteriza a importância da IF na formação do médico:

- A – Idas a conferências científicas;
  - B – Vídeo conferências.
- (Objetivo: Avaliar que meios são mais valorizados pela classe médica)

5 – Qual a sua relação com plataformas digitais para a pesquisa de informação acerca dos medicamentos:

- A – Todos os dias usa;

B – Usa de vez em quando;

C – Não usa.

(Objetivo: Avaliar a relação do Médico com o digital)

6– No momento de decisão de prescrição o que mais afeta a sua decisão:

A – A relação social que tem com o Dim;

B – A informação exclusiva que tem do medicamento independentemente da forma como lhe foi apresentada, por recurso a meios informáticos ou por documentos em formato papel;

C – As imagens digitais e interativas que lhe foram apresentadas aquando do contato que o Dim e que lhe permitiram responder a questões sobre o medicamento.

(Objetivo: Analisar que tipo de abordagem comercial o Médico prefere)

7 – Qual ou quais das seguintes vantagens da abordagem por *e-detailing* seleciona:

A – Ter pouco tempo para contato com o Dim;

B – Ser uma abordagem exaustiva e suportada cientificamente sobre os benefícios do medicamento;

C – Poder de escolha dos conteúdos que mais interessam.

(Objetivo: Analisar as técnicas de comunicação na IF)

8 – Na sua atividade profissional o contato com a Indústria Farmacêutica deve:

A – Ser presencial;

B – Por internet;

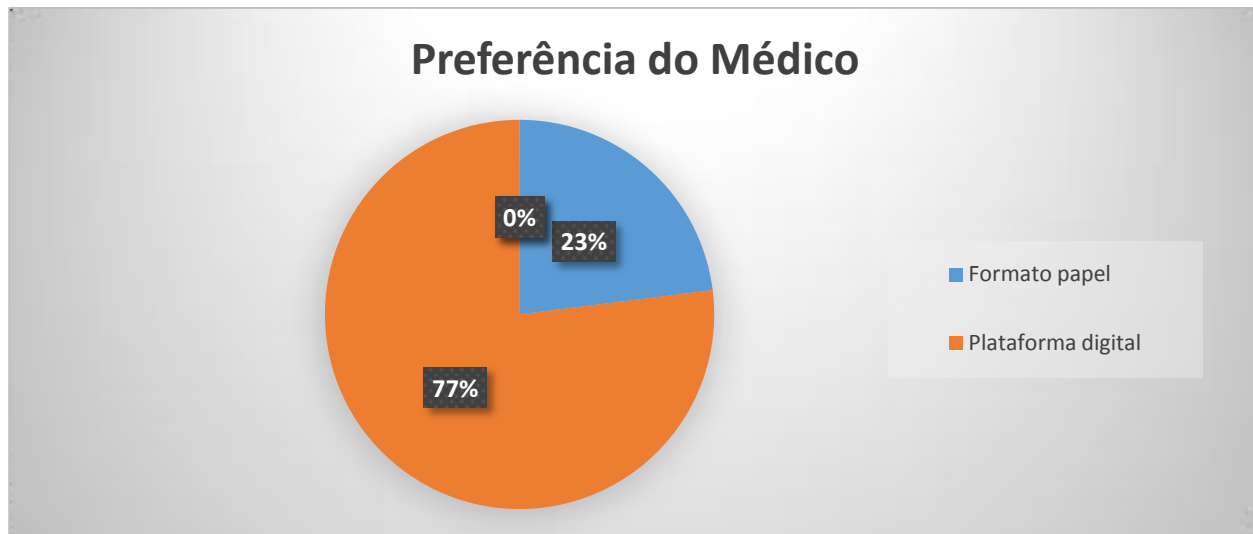
C – Presencial interativo com recurso a meios digitais.

(Objetivo: Analisar a importância do Dim como representante da IF)

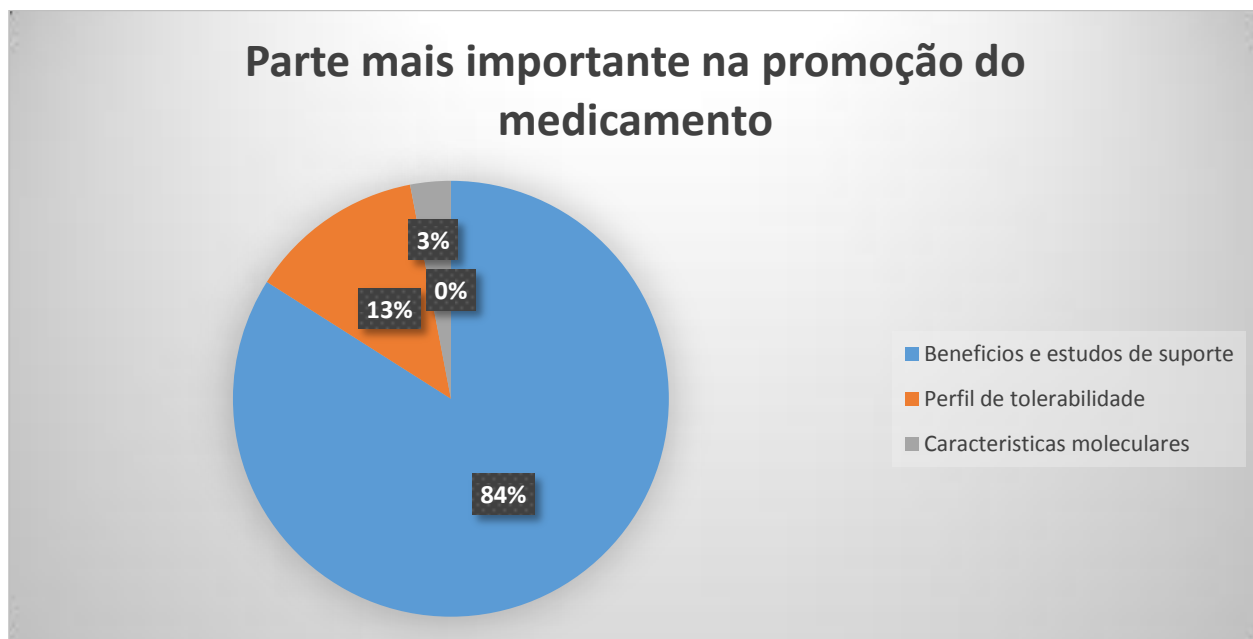
Muito Obrigado pela Colaboração.

## APÊNDICE B: Análise dos inquéritos por questionário a Médicos

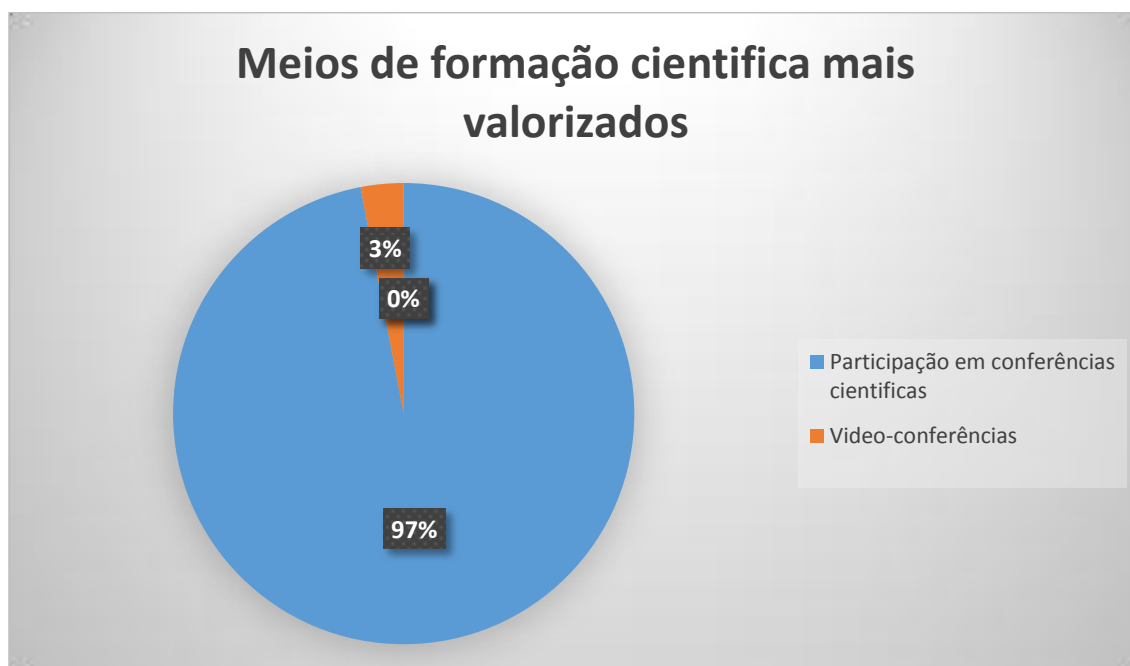
### Pergunta 1:



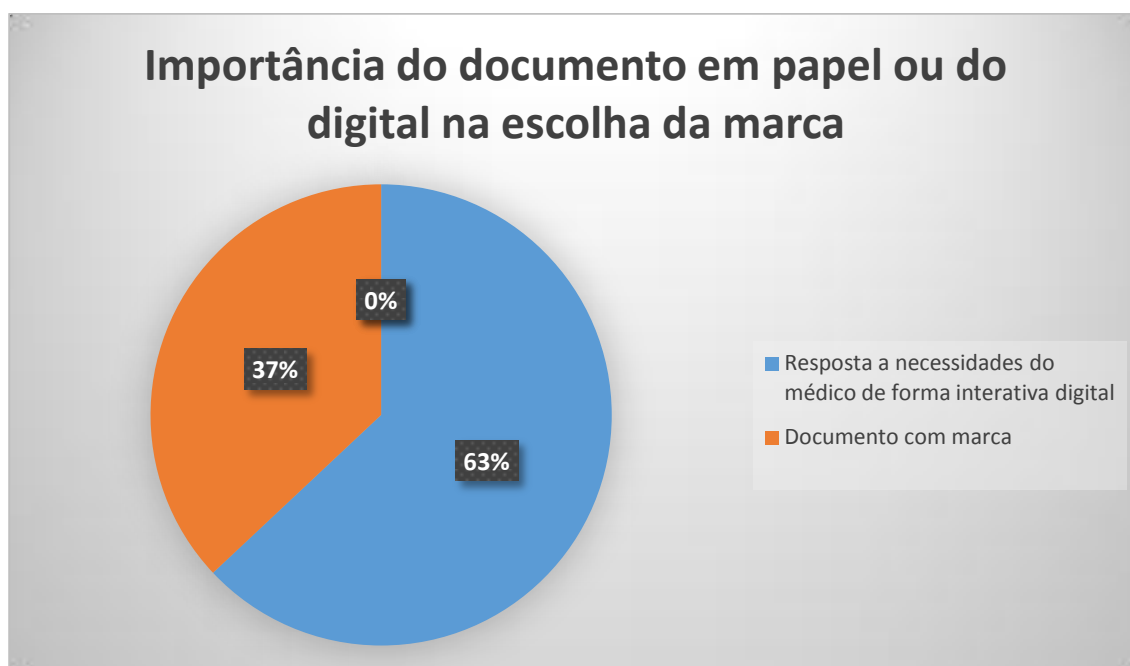
### Pergunta 2:



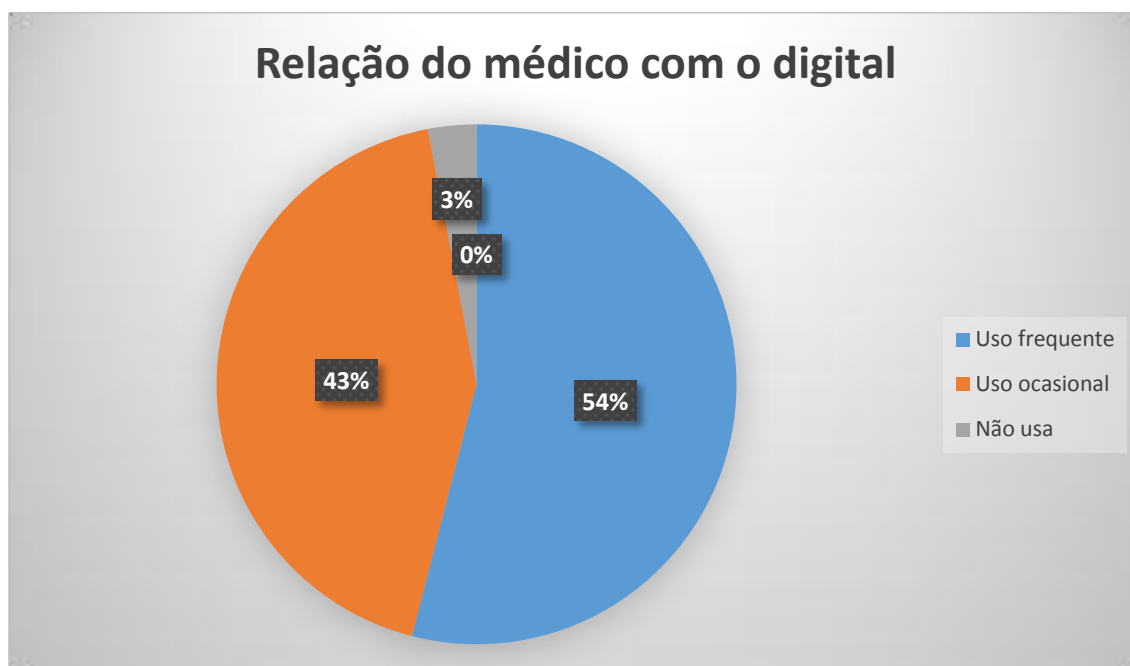
**Pergunta 3:**



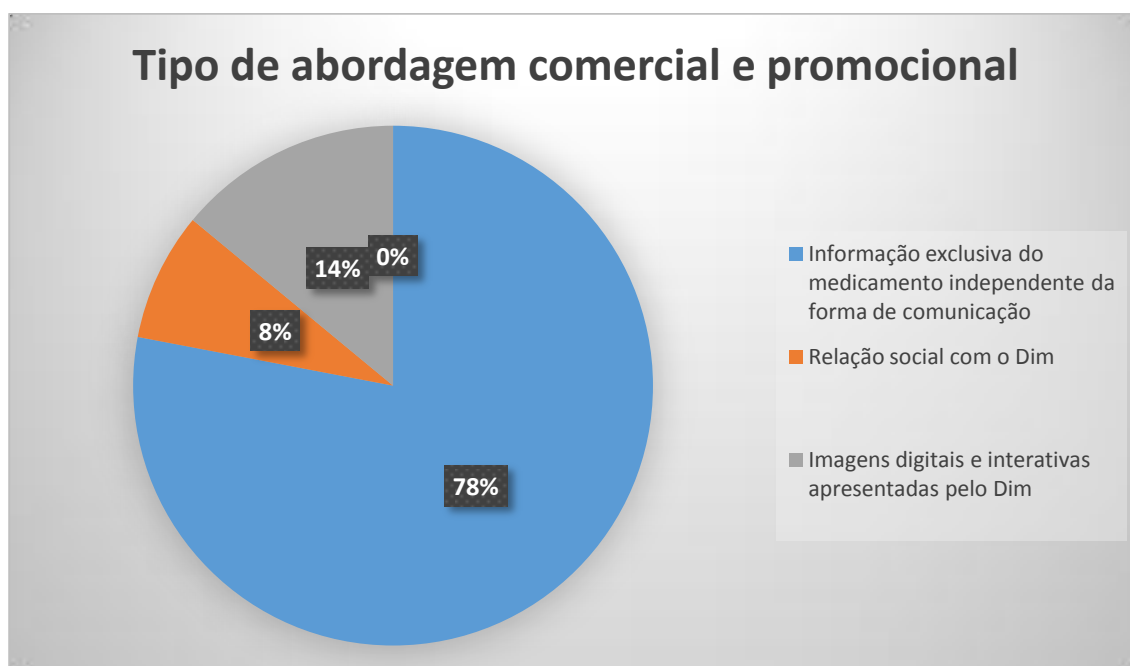
**Pergunta 4:**



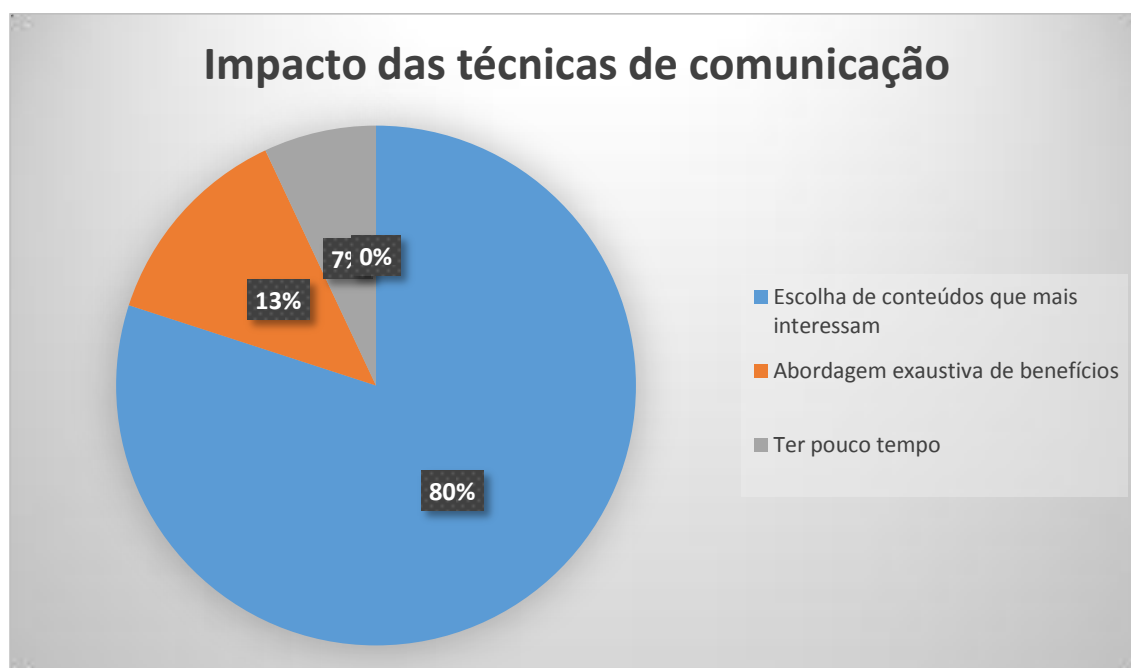
**Pergunta 5:**



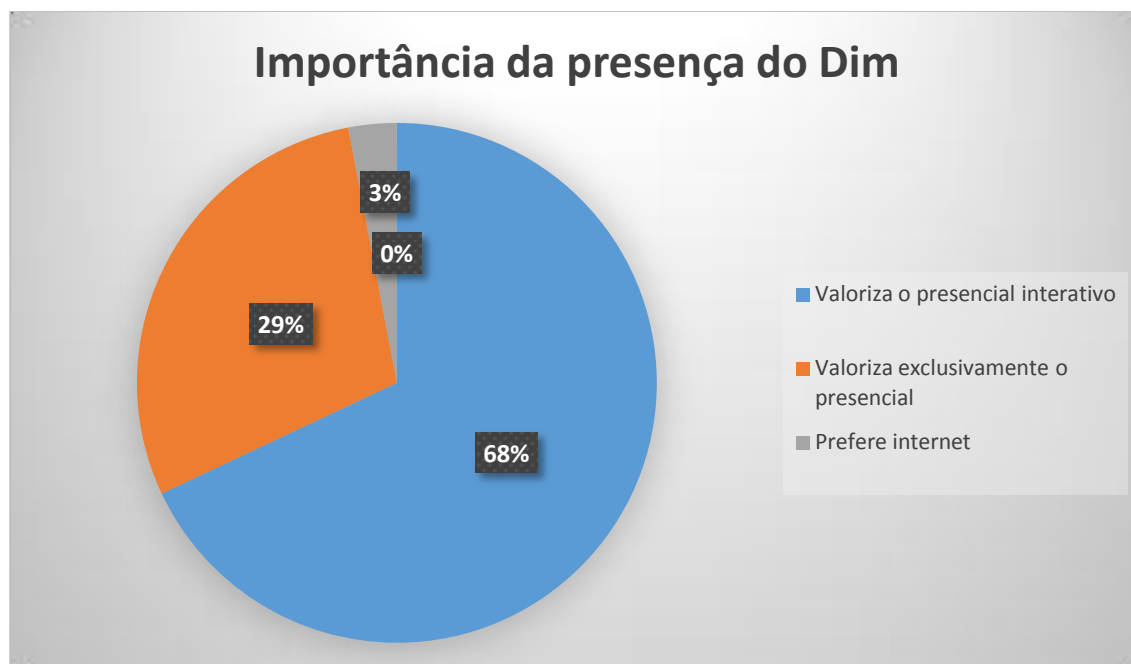
**Pergunta 6:**



**Pergunta7:**



**Pergunta 8:**





## **APÊNDICE C – Guião de inquérito por questionário aos gestores de produto do Departamento de Marketing da “Infinit”**

Para a realização de Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial na Universidade Europeia, sobre o impacto do *e-detailing* na Indústria Farmacêutica, agradeço a sua colaboração no preenchimento das seguintes questões e garanto total anonimato nas respostas.

Assinale, por favor, a resposta correta com um X.

1 – O que mais valoriza na comunicação com os médicos?

- A – A relação do Dim/ contato direto com o médico;
  - B – A presença da empresa em eventos e congressos;
  - C – O contato por meios digitais nomeadamente emails.
- (Objetivo: Avaliar a importância da comunicação digital)

2 – Medos em relação a uma utilização do *e-detailing* na visita médica:

- A – Alterações de prescrição;
  - B – Oscilação dos custos;
  - C – Não controlo da informação acerca dos médicos e dos seus comportamentos;
  - D – Alteração do papel dos dims.
- (Objetivo: Avaliar os entraves existentes ao *e-detailing*)

3 – Qual o contributo do dim no contato com o médico:

- A – Aumenta o conhecimento dos médicos;
  - B – Reconhece as necessidades do médico;
  - C – Pode completar toda a informação disponibilizada no *e-detailing*.
- (Objetivo: Avaliar a importância do Dim na comunicação com os médicos)

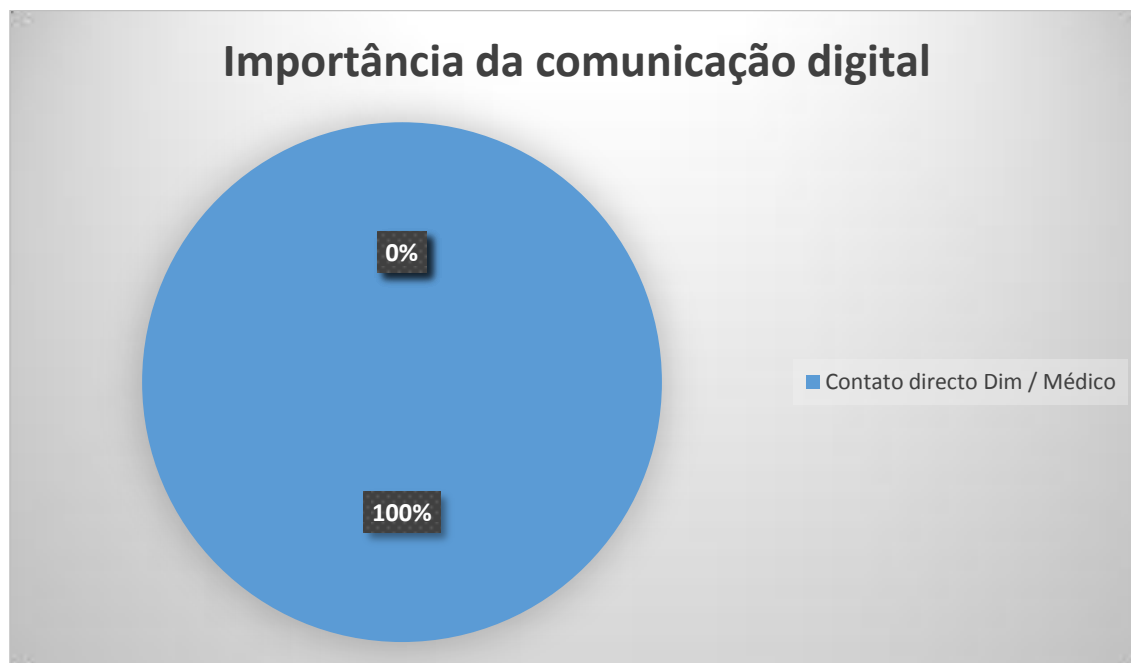
4 – Qual a importância do *e-detailing* no crescimento económico da empresa:

- A – Redução de vendas;
  - B – Aumento de vendas;
  - C – Aumento de vendas e awareness.
- (Objetivo: Avaliar o impacto económico da digitalização na empresa)

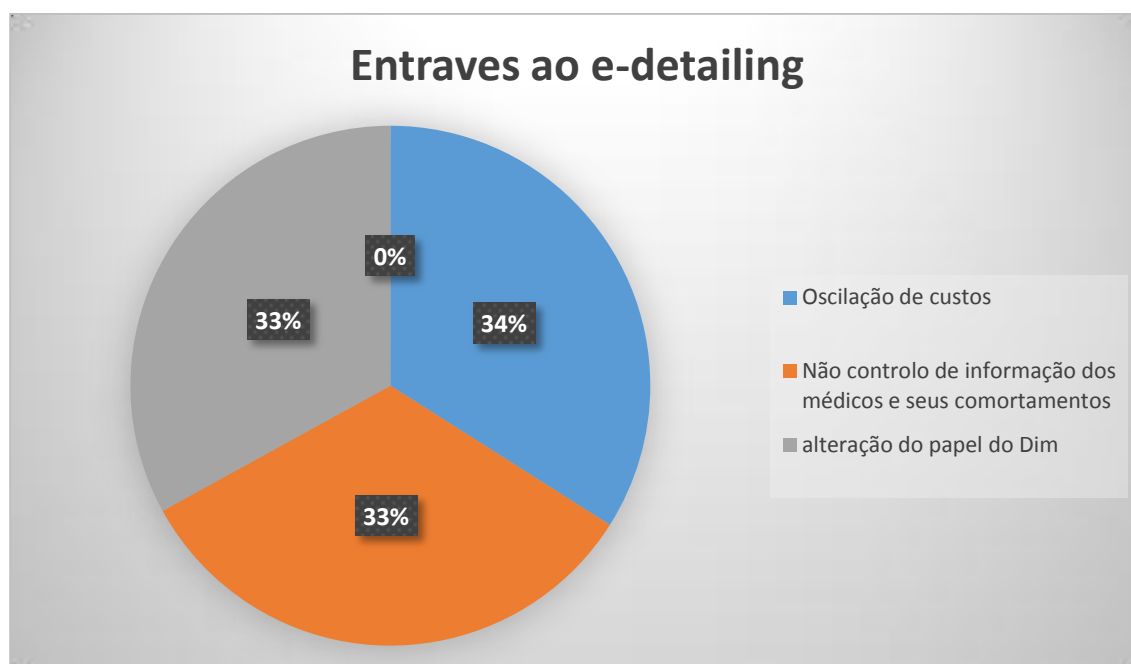
Muito Obrigado pela Colaboração.

## APÊNDICE D – Análise de inquéritos por questionário aos gestores de produto do Departamento de Marketing da “Infinit”

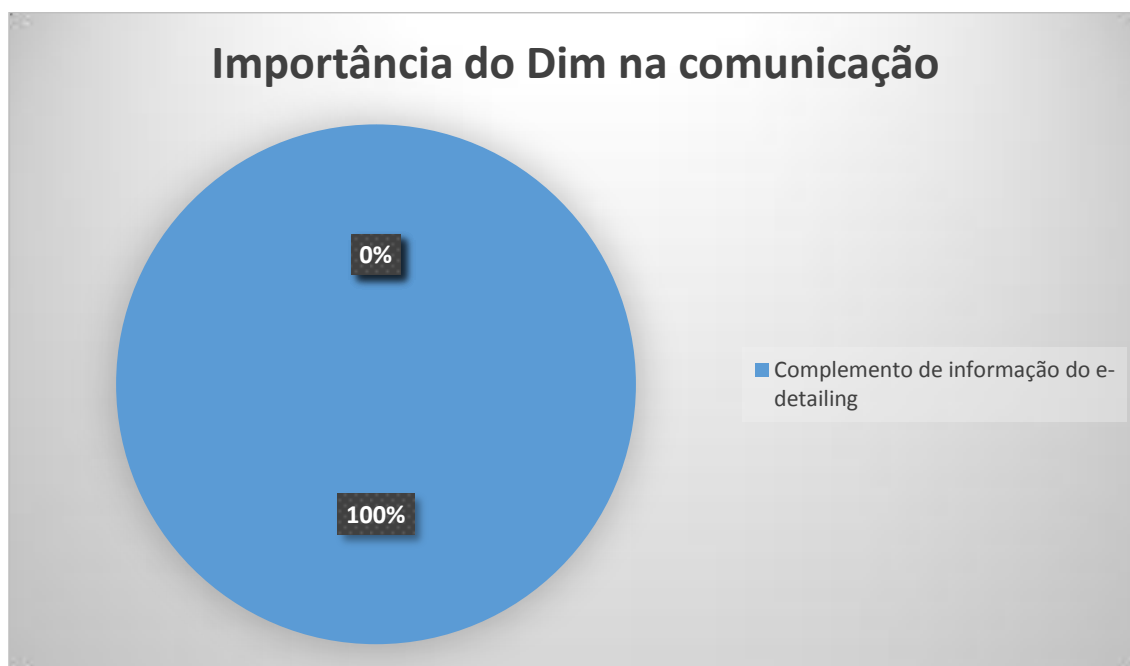
### Pergunta 1:



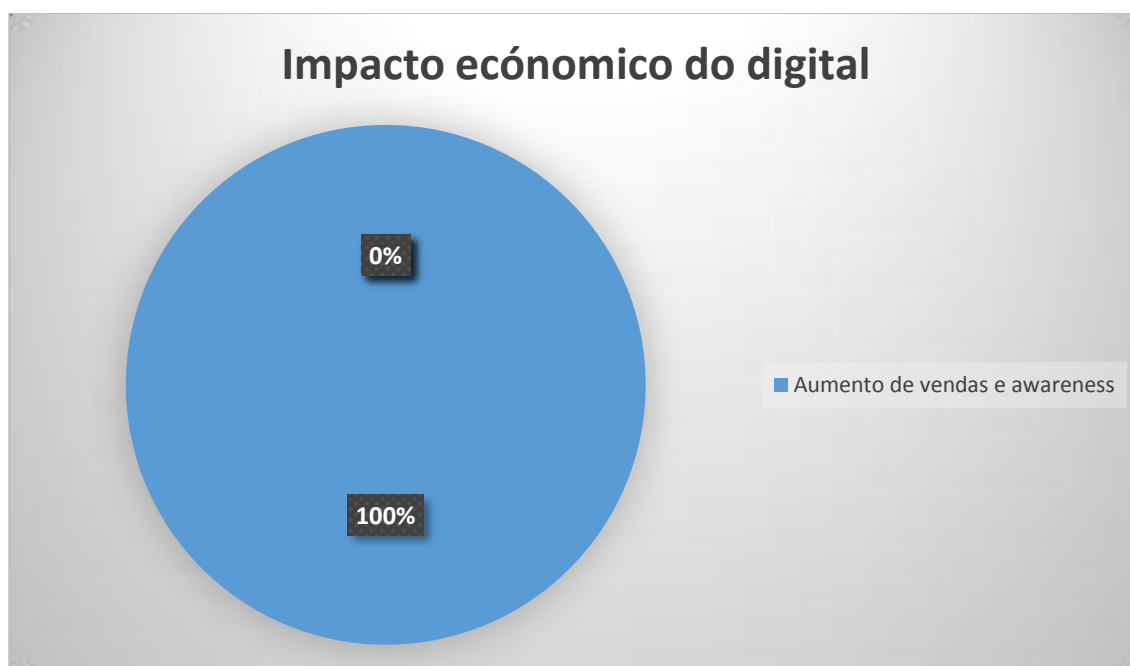
### Pergunta 2:



**Pergunta 3:**



**Pergunta 4:**



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghaei, S., Nematbakhsh, M., Farsani, H. (2012). Evolution of the world wide web: From web 1.0 to web 4.0. *International Journal of Web & Semanthic Technology*, 3(1), 1-10
- Ahmed, R. R., Parmar, V., Ahmad, N., Ali, U., & Khoso, I. (2014). The Communication Mix in Pharmaceutical Marketing. *The Pharma Innovation Journal*, 3(5), 46-53
- Akkari, A.C.S., Munhoz, I.P., Tomioka, J., Santos, N.M.B.F. & Santos, R.F. (2016). *Inovação tecnológica na indústria farmacêutica: diferenças entre a Europa, os EUA e os países farmaemergentes*. Retrieved 28Ago2018, from <http://www.dx.doi.org>
- Alfred, O. (2017). Marketing Communications Processo on the Pharmaceutical Market in Ghana. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 256-273
- Alkhateeb, F., Doucette, W. (2008). Electronic detailing (e-detailing) of pharmaceuticals to physicians: a review. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2(3), 235-245
- Ansoff, I. & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. U.K.: Prentice Hall International
- Anusha, K., Priya, P.K. & Kumar, P. (2017). Pharmaceutical product management. *The Pharma Innovation Journal*, 6(11), 112-114
- Argenti, P. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370
- Bardin, L. (1991). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Bhatt; P. (2018). Study on Influence of Medical Representative in Conversation of Doctor's prescription in India. *Global Journal of Management and Business research: e marketing*, 18(3), 21-24
- Coutinho, C.P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina
- Crainer, S. (1999). *As Melhores Citações de Gestão*. Linda-á-Velha: Abril/Controljornal Editora
- DiPersio, L.J. (2016). *Winning Over Pharma Communication Challenges*. Retrieved 22Ago2018, from <http://www.dtcperspectives.com>
- Ferreira, L. dos S. (2008). Saúde, medicamentos, marketing e médicos. *Revista Portuguesa de Clinica Geral*, 24(5), 605-615
- Freire, A. (2003). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo
- Ghiglione, R & Matalon, B. (1992). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora

- Hekis, H.R., Sousa, K.C., Furukava, M., Valentim, R.A.M., Oliveira, I.D. & Alves, R.L.S. (2014). A indústria farmacêutica e a importância estratégica dos propagandistas de medicamentos: estudo com colaboradores em Natal/RN. *HOLOS*, 30(4), 317-333
- Hiam, A. (1998). *Ferramentas de Decisão para Executivos – Marketing*. Linda-à-Velha: Abril/Controljornal Editora
- HMR (2018). *Ranking de companhias da Indústria Farmacêutica em Portugal de 2013 a 2017*. Retrieved 15Out2018, from <http://www.hmr.co.com>
- Jawaid, M. & Ahmed, S. (2018). *Pharmaceutical Digital Marketing and its impact on healthcare physicians of Pakistan: a national survey*. Retrieved 28Ago2018, from <http://www.cureus.com>
- Lindon, D., Lendrevi, J., Rodrigues, J.V. & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000 – Teoria e Prática de Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Meehan, J. (2012). *Integrated Marketing: The Future of Pharma*. Retrieved 21Ago2018, from <http://www.pm360online.com>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari – Your complete guide through the wilds of strategic management*. Great Britain: Pearson Education Limited
- Panigrahi, A., Aware, K. & Patil, A. (2018). Application of integrated marketing communication in pharmaceutical industry. *Journal of Management Research and Analysis*, 5(2), 133-139
- Perlotto, M. (2014). *The Place of Digital in the Pharma Marketing Mix*. Retrieved 21Ago2018, from <http://www.pharmaexec.com>
- Pita, J. R. (2010). A farmácia e o medicamento em Portugal nos últimos 25 anos. In *Periódico do CIEDA e do CIEJD, em parceria com GPE, RCE e CEIS20*. Retrieved 21Ago2018 from <http://www.europe-direct-aveiro.aeva.eu/debatereuropa>
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Brasil: Elsevier
- Portugal, B. (2018). Análise das empresas do setor farmacêutico 2012-2016. *Nota de Informação Estatística*, 25/2018, 1-6;
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva
- Sharma, S. & McDonald, S. (2015). *The End of Pharma Marketing – or a New Beginning?* Retrieved 21Ago2018, from <http://www.pharmaexec.com>

- Silva, J. A. da (2016). Vinte e cinco anos de evolução do INFARMED, I.P.: os actuais desafios. *Revista Portuguesa de Farmacoterapia*, 56, 45-49
- Syrkiewicz-Switala, M. (2016). *Perspectives for the Use of Social Media in e-Pharmamarketing*. Retrieved 21Ago2018, from <http://www.frontiersin.org/research-topics/4338>
- Wang, A. E. (2006). *Effective e-Detailing*. Retrieved 21Ago2018, from <http://www.935.ibm.com>